

Möglichkeiten des Anderen.

**Organisationale Veränderungen mit Jacques Derrida und Judith Butler denken –
jenseits der Binarität von Change Management.**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie

der Ludwig-Maximilians-Universität

München

vorgelegt von

Hans Peter Ludwig

aus

Memmingen

2024

Referentin: Prof. Dr. Tatjana Schönwälder-Kuntze

Korreferent: Prof. Dr. Wilhelm Vossenkuhl

Tag der mündlichen Prüfung: 06.11.2023

„Das Wiedersehen

Ein Mann, der Herrn Keuner lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: „Sie haben sich gar nicht verändert.

»Oh!« sagte Herr Keuner und erbleichte.“ (Brecht, 2012: 29).

Die Schönheit liegt dazwischen (frei nach Imi Knoebel, 1994: 3).

Zusammenfassung

Change Management ist eine Managementmethode, die die Durchführung von Veränderungen in Organisationen unterstützt. Sie besteht aus einem Zusammenspiel von Führenden, Mitarbeitenden sowie einem strukturierten Veränderungsprozess. Selbst wenn neuere Ansätze seit den 2010er-Jahren ein dynamischeres Vorgehen behaupten, wird Change Management seit seiner Begründung nahezu unverändert angewandt.

Change Management wird in seinen Ausprägungen, Wirkungen und Logiken kritisch hinterfragt. Umfragen in betroffenen Unternehmen zeigen, dass Change Projekte kritisch gesehen werden und zu einem organisationalen Burn-out führen können. In einem dekonstruktiven Vorgehen werden die Change Management bestimmenden Merkmale einer analytisch-genealogischen Analyse unterzogen und seine konstitutiven Ausschlüsse offengelegt. Ein Beispiel dafür sind die Change Ziele eines jeden Veränderungsprozesses, die als neu und besser (als das Bestehende) verkündet werden, jedoch aus bekannten Versatzstücken der Gegenwart kalkuliert sind. Die Unberechenbarkeit einer Zukunft wird ausgeschlossen.

Der Begriff der organisationalen Veränderung wird entlang der aufgedeckten Ausschlüsse qualitativ neu ausgerichtet, sodass er nicht mehr dem Verständnis von Change Management entspricht. Diesen Arbeitsprozess unterstützen ausgesuchte Werke von Jacques Derrida und von Judith Butler. Nach Derridas Sprachphilosophie ereignen sich in jeder textlichen Wiederholung Veränderungen, für Butler bieten Wiederholungen sozialer Konventionen Gelegenheiten für deren Subversion. Beide Ansätze werden als Bewegungen von Veränderungen interpretiert und für organisationale Veränderungen neu gelesen. In den verschiedenen Ausprägungen des Zwischenraums finden sich Derridas Denkfiguren des Unentscheidbaren, Aporetischen und des Ereignisses, die für ein anderes Verständnis von Veränderung fruchtbar gemacht werden. Bei Butler werden Veränderungspotentiale in Zwischenräumen mit Blick auf Solidarität und Körperlichkeit thematisiert, die sich beispielsweise in Demonstrationen zeigen.

Im Fazit werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Erkenntnisse für einen neuen Veränderungsbegriff formuliert. Es werden der Mehrwert einer poststrukturalistischen Philosophie für die Managementwissenschaften akzentuiert und in einem Ausblick weiterführende Forschungsfragen aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Siglenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	14
Abbildungsverzeichnis	14
Hinweise	15
Kapitel 1: Einführungen	16
1.1. Zielsetzung	17
1.2. Vorgehen und Struktur	23
1.3. Forschungsstände	25
Kapitel 2: Change Management und seine dekonstruktiven Befragungen	31
2.1. Change Management	31
2.2. Dekonstruktive Befragungen	37
2.3. Logisch-formale Paradoxien im Change Management	39
2.3.1. Steuerung durch Führende	40
2.3.2. Beteiligung der Mitarbeitenden	44
2.3.3. Phasenorientierter Veränderungsprozess	49
2.3.4. Veränderbarkeit der Organisation	51
2.3.5. Organisationsexterne Beratung als Lösung	53
2.3.6. Neue Ansätze im Change Management	54
2.4. Genealogische Dekonstruktionen	59
2.5. Diskussion und Zwischenfazit	66
2.6. Kopplungen an bestehende Diskurse: Kritische Managementwissenschaften	74

Kapitel 3: Wiederholungen als Veränderungen	87
3.1. Jacques Derrida: Veränderungen als itérabilité	89
3.1.1. Derridas Verständnis von Kontext in Verbindung mit itérabilité	98
3.1.2. Erweiterung des Kontextbegriffs	102
3.1.3. Grundlegungen: Veränderungen sind eigendynamisch	107
3.2. Judith Butler: Subversive Wiederholungen	110
3.2.1. Butlers Dekonstruktionen	112
3.2.2. Dekonstruktion eines souveränen Subjekts	116
3.2.3. Subjektivierung	122
3.2.4. Macht und ihre subversiven Wiederholungen	126
3.2.5. Grundlegungen: Veränderungen sind kontinuierlich, mit widerständigen Mitarbeitenden und systemkonform	136
Kapitel 4: Veränderungen in Zwischenräumen	140
4.1. Verschiedene Ansätze des Zwischenraums bei Jacques Derrida	141
4.1.1. Zwischenraum als Transit	142
4.1.2. Zwischenraum als Aporie(n)	148
4.1.3. Das Ereignis als Zwischenraum – Zwischenraum als Ereignis	152
4.1.3.1. Von der Unmöglichkeit, vom Ereignis zu sprechen	153
4.1.3.2. Ein Ereignis bleibt im Kommen	155
4.1.3.3. Hereinbrechen eines Ereignisses: Zwischenraum als Zwischenzeit	159
4.1.3.4. Das Ereignis bejahen	165
4.1.4. Grundlegungen: Veränderungen sind öffnend, bleiben im Kommen und orientieren sich an den Mitarbeitenden	168
4.2. Zwischenräume bei Judith Butler	173
4.2.1. Zwischenräume bei Demonstrationen	173
4.2.2. Grundlegungen: Veränderungen sind solidarisch, körperlich und selbstbestimmt	185
Kapitel 5: Fazit	189
5.1. Zusammenfassen der Ergebnisse	189
5.2. Verdichtung der Diskussion	193
5.3. Poststrukturalistische Beiträge zu den Managementwissenschaften	200

Dankesworte	206
Literaturverzeichnis	207
Anhang: Übersicht der ausgewählten empirischen Studien zu Change Management zwischen 2011 - 2020	238

Siglenverzeichnis:

Butler, Judith:

- Academia: Butler, Judith (2011): *Kritik Dissens Disziplinarität*. Zürich: diaphanes.
- APV: Butler, Judith (2018a): *Anmerkungen zu einer performativen Theorie der Versammlung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Aufstand: Butler, Judith (2019c): *Der Aufstand*. In: Dies: *Rücksichtslose Kritik. Körper, Rede, Aufstand*. Konstanz: Konstanz University Press; S. 125 – 157.
- FR: Butler, Judith (2019b): *Furchtlose Rede und Widerstand*. In: Dies: *Rücksichtslose Kritik. Körper, Rede, Aufstand*. Konstanz: Konstanz University Press; S. 99 – 124.
- Geste: Butler, Judith (2019a): *Wenn die Geste zum Ereignis wird*. Wien/Berlin: Turia + Kant.
- GT: Butler, Judith (1999²): *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York, London: Routledge.
- HS: Butler, Judith (2018c⁶): *Haß spricht. Zur Politik des Performativen*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- KEG: Butler, Judith (2018d⁵): *Kritik der ethischen Gewalt. Erweiterte Ausgabe*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- KG: Butler, Judith (2017a⁹): *Körper von Gewicht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- KoG: Butler, Judith (1993a): *Kontingente Grundlagen: Der Feminismus und die Frage der »Postmoderne«*. In: Benhabib, Seyla; Butler, Judith; Cornell, Drucilla; Fraser, Nancy (Hg.): *Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag, S. 31 – 58.
- MGL: Butler, Judith (2020a): *Die Macht der Gewaltlosigkeit. Über das Ethische im Politischen*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- PKV: Butler, Judith (2018b): *Politik, Körper, Vulnerabilität. Gespräch mit Judith Butler*. In: Posselt, Gerald; Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Seitz, Sergej (Hg.): *Judith Butlers Philosophie des Politischen. Kritische Lektüren*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 299 – 321.
- PM: Butler, Judith (2017b⁹): *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- UG: Butler, Judith (2020b²¹): *Das Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Derrida, Jacques :

- Aporien: Derrida, Jacques (1998a): *Aporien. Sterben – Auf die »Grenze der Wahrheit« gefaßt sein*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Aufklärung: Derrida, Jacques (2003c): *Die »Welt« der kommenden Aufklärung. (Ausnahme, Kalkül und Souveränität)*. In: Ders.: Schurken. Zwei Essays über die Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 159 – 219.
- BS: Derrida, Jacques (1998b): „*Man muss wohl essen*“ oder die *Berechnung des Subjekts*. In: Ders.: Auslassungspunkte. Gespräche. Herausgegeben von Peter Engelmann. Wien: Passagen Verlag, S. 267 – 298.
- Demokratie: Derrida, Jacques (1992b): *Die vertagte Demokratie*. In: Ders.: Das andere Kap. Die vertagte Demokratie. Zwei Essays zu Europa. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 81 – 97.
- Diff: Derrida, Jacques (1988a): *Die différance*. In: Ders.: Randgänge der Philosophie. Wien: Passagen Verlag, S. 29 – 52.
- Diff_{franz}: Derrida, Jacques (1972a): *la différance*. In: Ders.: Marges de la philosophie. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 1 – 29.
- Ereignis: Derrida, Jacques (2003d): *Eine gewisse unmögliche Möglichkeit, vom Ereignis zu sprechen*. Berlin: Merve Verlag.
- FG: Derrida, Jacques (1993): *Falschgeld. Zeit geben I*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- GK: Derrida, Jacques (1991): *Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Gr: Derrida, Jacques (1974): *Grammatologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Kap: Derrida, Jacques (1992a): *Das andere Kap. Erinnerungen, Antworten und Verantwortungen*. In: Ders.: Das andere Kap. Die vertagte Demokratie. Zwei Essays zu Europa. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 9 – 80.
- Lim: Derrida, Jacques (2001b): *Limited Inc a b c* In: Ders.: Limited Inc. Wien: Passagen Verlag, S. 53 – 168.
- Monde: Derrida, Jacques (2003e): *Le «Monde» des Lumières à venir. (Exception, calcul et souveraineté)*. In: Ders.: Voyous. Deux essais sur la raison. Paris: Éditions Galilée, S. 163 – 217.
- Pda: Derrida, Jacques (1994b): *Politiques de l'amitié suivi de L'oreille de Heidegger*. Paris: Editions Galilée.
- PF: Derrida, Jacques (2018b⁵): *Politik der Freundschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

- Pos: Derrida, Jacques (1986c): *Positionen. Gespräch mit Jean-Louis Houdebine und Guy Scarpetta*. In: Engelmann, Peter (Hg.): *Positionen: Gespräche mit Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Wien: Passagen Verlag, S. 83 – 176.
- PuF: Derrida, Jacques (2014): *Politik und Freundschaft. Gespräch über Marx und Althusser*. Wien: Passagen Verlag.
- Schurken: Derrida, Jacques (2003b): *Das Recht des Stärkeren. (Gibt es Schurkenstaaten?)*. In: Ders.: *Schurken. Zwei Essays über die Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 15 – 158.
- SEC: Derrida, Jacques (1972b): *signature événement contexte*. In: Ders.: *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 365 – 393.
- SEK: Derrida, Jacques (1988b): *Signatur Ereignis Kontext*. In: Ders.: *Randgänge der Philosophie*. Wien: Passagen Verlag, S. 291 – 314.
- SEK (2001): Derrida, Jacques (2001a): *Signatur Ereignis Kontext*. In: Ders.: *Limited Inc*. Wien: Passagen Verlag, S. 15 – 45.
- SuG: Derrida, Jacques (1986b): *Semiologie und Grammatologie. Gespräch mit Julia Kristeva*. In: Ders.: *Positionen: Gespräche mit Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Wien: Passagen Verlag, S. 52 – 82.
- TG: Derrida, Jacques (1994a): *Den Tod geben*. In: Haverkamp, Anselm (Hg.): *Gewalt und Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 331 – 445.
- Übergänge: Derrida, Jacques (1998c): *Übergänge – vom Trauma zum Versprechen*. In: Ders.: *Auslassungspunkte. Gespräche*. Herausgegeben von Peter Engelmann. Wien: Passagen Verlag, S. 377 – 398.
- Unterwegs: Derrida, Jacques (2001c): *Nachwort. Unterwegs zu einer Ethik der Diskussion*. In: *Limited Inc*. Wien: Passagen Verlag, S. 171 – 238.
- UU: Derrida, Jacques (2018c⁷): *Die unbedingte Universität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Vergeben: Derrida, Jacques (2018a): *Vergeben. Das Nichtvergebbare und Unverjährbare*. Wien: Passagen Verlag.

Luhmann, Niklas:

- ES: Luhmann, Niklas (2017⁷): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- OuE: Luhmann, Niklas (2011³): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SS: Luhmann, Niklas (2018a¹⁷): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Abkürzungsverzeichnis:

- DZPhil: Deutsche Zeitschrift für Philosophie
- ZOE: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management
- AGG: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
- BetrVG: Betriebsverfassungsgesetz
- KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- 2020⁵: Die hochgestellte Ziffer nach der Jahresangabe gibt die Auflage dieser Ausgabe wieder.
- Kontext_D: Der tiefergestellte Buchstaben bezieht auf das diskutierte Begriffsverständnis der jeweiligen Autor*in, in diesem Fall auf **D**errida.

Abbildungsverzeichnis:

- Abbildung 1 (S. 29): Die Matrix des Neuen (vgl. Sukale, 2008: 12).
- Abbildung 2 (S. 196): Unterschiede zwischen den Fragen im Change Management und den Fragen bei organisationalen Veränderungen nach den Ansätzen von Derrida und Butler.

Hinweise:

Der Kursivdruck in den Zitaten entspricht dem zitierten Original.

Der Kursivdruck im eigenen Text dient der Betonung.

Die Begriffe „différance“ und „itérabilité“ werden als feststehende Begriffe verwendet und wie im Französischen kleingeschrieben. Beide werden ohne spezifizierenden Artikel verwendet, um deren Unbestimmbarkeit auszudrücken. Das könnte an manchen Stellen dazu führen, dass der Lesefluss irritiert und die grammatikalische Intuition gestört wird.

Wo es ein besseres Textverständnis erfordert, werden erwähnte Autor*innen mit Buchtitel und Erscheinungsjahr zitiert, die vollständige Bibliografie findet sich im Literaturverzeichnis. Die verkürzte Titelwiedergabe dient einer ersten inhaltlichen Verortung des Textbeitrags.

Es wird eine geschlechtsneutrale Sprache verwendet. Bei manchen Begriffen gelingt das nicht, dann wird zwischen maskulin Einzahl und feminin Plural das Gendersternchen verwendet, um eine Nichtbinarität auszudrücken.

Quellenangaben aus dem Internet unterliegen einer Veränderlichkeit des Speicherortes. Es kann der Fall eintreten, dass unter der angegebenen Adresse das Dokument nicht mehr zu finden ist; in diesem Fall wird gebeten, das Dokument unter seinem Namen bzw. Titel zu suchen.

Kapitel 1: Einführungen

Change Management ist eine häufig angewandte Methode zur Durchführung von Veränderungen in Organisationen. Es gibt unzählige Bücher darüber, meist als Ratgeber für ein gutes Gelingen von Veränderungen. Darin finden sich Modelle sowie Methoden, die in ihrer Anwendung Erfolg für Veränderungsprozesse versprechen. Als Auslöser für Change Management werden organisationsexterne Ursachen genannt, Rudolf Wimmer zählt dazu Wettbewerbsintensität, technologischen Wandel und demografische Entwicklungen (vgl. Wimmer, 2017: 191 ff.). Studien zeigen, dass nahezu jedes befragte Unternehmen in den letzten Jahren von Veränderungen betroffen war (vgl. Schmidt u.a., 2021: 23). In einer Erhebung der wichtigsten Managementthemen befindet sich Change Management auf dem obersten Platz, es wird als Thema mit dem höchsten Bedeutungszuwachs bewertet (vgl. Molbach u.a., 2017: 14 f.).¹

Also: Warum Change Management kritisch befragen und andere Change Ansätze formulieren, wenn Change Management eine etablierte Methode ist, die in der Managementpraxis weitverbreitet ist?

Trotz dieser Verbreitung gerät die Methode unter Druck. Die Erfolgsquoten von Change Projekten bewegen sich auf einem niedrigen Niveau (vgl. Schmidt u.a., 2021: 8). Zu den geringen Erfolgsaussichten gesellen sich die negativen Erfahrungen der Betroffenen aus früheren Change Projekten (vgl. Kling, 2012: 22). Veränderungen sind für Organisationen eine besondere Belastung. Gewohnte Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit oder Arbeitsplatzsicherheit werden plötzlich infrage gestellt. Die Folgen sind gesundheitliche Beeinträchtigungen, Verunsicherungen und Überforderung der Betroffenen, wie Michael Dahl in einer großangelegten Umfrage feststellt (vgl. Dahl, 2017). Nach Gustav Greve machen sich eine Veränderungsskepsis und eine Veränderungermüdung breit, die zu „Organizational Burnout“ führen können (vgl. Greve, 2019⁴: 65). Dazu kommt, dass Mitarbeitende sich übergangen sowie unzureichend informiert fühlen und den Versprechungen des Managements misstrauen (vgl. Schmidt u.a., 2021: 48, 50). Zudem weisen Studienergebnisse auf die Überforderung von Führenden hin. Es entsteht eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen an Führende und dem von den Mitarbeitenden tatsächlich erlebten Führungsverhalten (vgl. Bohn u.a., 2015: 14).

Ein weiteres Problem zeigt sich im Grundlagenmodell für Change Management: Das Kurt Lewin² zugeschriebene Drei-Phasen-Modell des „unfreeze – change – refreeze“ (vgl. Lewin,

¹ Eine Übersicht der zitierten Umfragen und Studien findet sich im Anhang.

² Kurt Lewin war einer der ersten Forscher, der die Auswirkung von Führung auf Gruppen untersuchte (vgl. Schulz-Hardt u.a., 2014⁶: 500). Sein Name wird vor allem mit der nach ihm benannten Feldtheorie, die besagt, dass das Individuum Teil eines es umgebenden Systems sozialer Kräfte sei (vgl. Dies.: 611) und dem 3-Phasen-Modell für Veränderungen (vgl. Rasche u.a., 2018: 28 ff.) in Verbindung gebracht.

1947: 35) suggeriert einen chronologisch getakteten Prozess, mit einem definierten Anfang und einem definierten Ende. In der gängigen Change Literatur werden für jede Change Phase vielfältige und zahlreiche Methoden beschreiben, die die Umsetzung organisationaler Veränderungen fördern sollen (vgl. bspw.: Heitger u.a., 2002: 225 ff.; Doppler u.a., 2014³: 281 ff.). Mittlerweile wird das Lewin zugeschriebene Modell vielfach kritisiert. Nach Stefan Kühl und Kolleg*innen ist die dem Modell implizite Planbarkeit von organisationalen Veränderungen angesichts der Umweltdynamiken nicht mehr umsetzbar (vgl. Kühl u.a., 2016: 37 ff.). Für Hans-Joachim Gergs ist ein lineares Change Management in einer sich schnell ändernden Umwelt nicht mehr durchführbar. Stattdessen fordert er ein dynamisches Change Management, das sich besser an die schnell ändernden Umweltbedingungen anpasst (vgl. Gergs, 2017: 318). Trotz dieser Kritik wird in vielen aktuellen Change Publikationen ein hierarchisch-strukturiertes Vorgehen als Standard reproduziert, wie im Abschnitt 2.3.6. „Neue Ansätze im Change Management“ dargestellt wird.

1.1. Zielsetzung

Der im Titel dieser Analyse stehende Ausdruck „Möglichkeiten des Anderen“ ist an einen Buchtitel von Paul Watzlawick angelehnt, *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*. (vgl. Watzlawick, 2002⁵). In diesem Werk schreibt Watzlawick von der Notwendigkeit, von Paradigmen einer psychotherapeutischen Praxis abzuweichen, um die Entwicklung psychischer Gesundheit seiner Patienten zu fördern (vgl. a.a.O.: 118 f.). Dieser Gedanke wird auf den Kontext von organisationalen Veränderungen übertragen: Es wird das Ziel angestrebt, ein anderes, neues Verständnis organisationaler Veränderungen zu entwickeln. Das Andere bedeutet zunächst, die im Change Management erzählten Paradigmen beiseitezulassen und Veränderungen abseits etablierter Narrative³ zu denken. Das beinhaltet den Versuch, ein anderes Denksystem zu gestalten, mit anderen Begriffen, anderen Ansätzen, anderen Vorgehensweisen. Dieses andere Denken ist dann nicht mehr dem bestehenden Denken von Change Management zuzurechnen. Dieses andere Denken über Veränderungen bringt eine eigene Qualität hervor, mit eigenen Konstitutionen, eigenen Begriffen, eigenen Denkfiguren. Es geht darum, verschiedene Auslassungen und Widersprüchlichkeiten im Change Management zu benennen und darauf aufbauend ein anderes Verständnis von organisationalen Veränderungen zu formulieren. Dieses Vorgehen ist jedoch nicht die Negation von Change Management, was die Gedanken beim Entwurf eines anderen Verständnisses an dessen Negation bindet und damit eher einschränkt. Es wird demgegenüber versucht, organisationale Veränderungen „negationsfrei“ (Baecker, 1996: 94) zu denken. Das bedeutet, dass diese Zielsetzung nicht die Negation von Change

³ Als Narrativ wird eine allgemein geteilte, sinnstiftende Erzählung definiert, die eine Ausgangslage, eine Zielsetzung und einen bestimmten Weg zum Ziel beschreibt.

Management ist, die die Gedanken beim Entwurf eines anderen Verständnisses an dessen Negation binden und damit eher einschränken würden.⁴

Dieser Entwicklungsprozess wird unter Zuhilfenahme ausgesuchter Werke von Jacques Derrida und von Judith Butler geleitet. Beide werden herangezogen, weil sie bestehende Denksysteme hinterfragen und die darin verbundenen Begriffe in Bewegung bringen und verschieben.⁵ Die beiden Bewegungen des Hinterfragens und des Verschiebens kennzeichnen für Derrida die Dekonstruktion:

„Die Dekonstruktion kann sich nicht auf eine Neutralisierung beschränken oder unmittelbar dazu übergehen: sie muß durch eine doppelte Gebärde, eine doppelte Wissenschaft, eine doppelte Schrift eine *Umkehrung* der klassischen Opposition *und* eine allgemeine *Verschiebung* des Systems bewirken [...]. Die Dekonstruktion besteht nicht darin, von einem Begriff zu einem anderen überzugehen, sondern darin, eine begriffliche Ordnung, ebenso wie die nicht-begriffliche Ordnung an der sie sich artikuliert, umzukehren und zu verschieben.“ (SEK: 313 f.).⁶

Doppelte Gebärden bzw. Gesten sind für Derrida dekonstruktive Bewegungen, die die vorgefundene Hierarchie (Ein- und Ausschlüsse) in Texten umkehren und verschieben (vgl. Pos: 87 f.). Um diesen Gedanken zu verdeutlichen und einen Teil der Ergebnisdiskussion in Kapitel zwei vorwegzunehmen: Partizipation der Mitarbeitenden ist ein zentrales Merkmal im Change Management, es ist im Narrativ eingeschlossen. Zugleich bedarf es einer hierarchischen Organisation, in der übergeordnete Führende eine Partizipation erlauben oder gar anordnen. Somit wird Hierarchie zur Konstitutionsbedingung von Partizipation, jedoch, ohne dass diese Bedingung im Change Management thematisiert wird, dieses Thema wird ausgeschlossen. Weitere Konstitutionsbedingungen werden in der Diskussion von Change Management aufgedeckt.

Die doppelte Gebärde oder auch die Geste seien mit einer doppelten Schreibweise auszuführen, was Derrida als eine doppelte Wissenschaft⁷ bezeichnet: Eine Umkehrung, um

⁴ In seinem Aufsatz *Was leistet die Negation?* setzt sich Dirk Baecker mit Gilles Deleuze Werk *Differenz und Wiederholung* auseinander. Baecker analysiert die Schwierigkeiten, negationsfrei zu denken, und verweist auf Deleuze, für den anstelle einer Negation ein an Problemen interessiertes Denken trete (vgl. Deleuze, 2007³: 349; siehe dazu Baecker, 1996: 94).

⁵ Es soll mit dieser Formulierung nicht der Eindruck erweckt werden, dass beide in ihren Werken vergleichbar seien. Deren unterschiedliche Herangehensweise und Untersuchungsthemen werden in den Kapiteln drei und vier ausführlich dargestellt.

⁶ Der Begriff „eine doppelte Gebärde“ ist die Übersetzung von „un double geste“ (SEC: 392) und kann auch als „doppelte Geste“ übersetzt werden, wie es in „Positionen“, einem Gespräch über die Dekonstruktion zwischen Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta und Jacques Derrida, übersetzt wird (vgl. Pos: 87); Lüdemann verwendet in ihrem Einführungsbuch über Derrida den Begriff einer doppelten rhetorischen Geste (vgl. Lüdemann, 2017³: 55).

⁷ Der Begriff „Wissenschaft“ kann zusätzlich als Anspruch interpretiert werden, Dekonstruktion als analytisch-rationales Vorgehen zu bezeichnen. Eine doppelte Wissenschaft bedeutet, dass beide Bewegungen mit wissenschaftlichem Anspruch durchgeführt werden; damit wendet sich Derrida auch gegen Vorwürfe, seine Dekonstruktion sei willkürlich und destruktiv, wie er in mehreren späteren Werken äußert und Dekonstruktion

das bestehenden System von Ein- und Ausschlüssen und die damit verbundenen Hierarchien zu destabilisieren und zu neutralisieren. Im Prozess des Verschiebens finden sich neue Begriffe, die nicht mehr der Ordnung der aufgedeckten Struktur angehören. Das heißt, das dass

„[...] Auftauchen eines neuen „Begriffs“ auf der anderen Seite; eines Begriffs dessen, was sich in der vergangenen Ordnung nicht mehr verstehen läßt, ja sich niemals verstehen hat lassen.“
(Pos: 89).

Begriffe werden so verschoben, dass sie nicht mehr den offengelegten Konstitutionsbedingungen entsprechen und damit nicht mehr jene Funktionen erfüllen, die ihnen im konventionellen Change Management zugewiesen sind. Auf Change Management übertragen bedeutet das, dass die Rolle von Mitarbeitenden in einem Veränderungsprozess nicht mehr durch Führende vorgegeben ist und ein anderes Verständnis von Veränderung ohne dieses konstitutive Merkmal gedacht wird. Ein Verschieben kann bedeuten, dass Mitarbeitende nicht mehr Weisungsempfangende, sondern initiativ Gestaltende von organisationalen Veränderungen sind.

Derrida stellt verschiedene Anforderungen⁸ an die doppelten Gebärden bzw. die Gesten: Die Umkehrung, in der die bestehenden Hierarchien, als Über- und Unterordnung, als Ein- und Ausschlüsse, umgestürzt werden, sollte nicht zu schnell durchgeführt und es sollte nicht davon ausgegangen werden, dass Hierarchien damit beseitigt sind. Hierarchien etablieren sich in Texten immer wieder neu, deshalb sollten diese Arbeitsschritte ohne zeitliche Begrenzungen durchgeführt werden (vgl. Pos: 88). Derrida appelliert, beide Arbeitsprozesse durchzuführen, denn es reiche nicht aus, nur Begriffe auszutauschen, um das damit verbundene Textsystem zu verschieben (vgl. Pos: 87; SEK: 313). Es reiche nicht aus, eine Hierarchisierung von Begriffen aufzudecken, weil noch kein anderes System von Begriffen geschaffen sei (vgl. Pos: 88 f.) Für Derrida gehören beide Bewegungen zusammen: ein System umzukehren *und* zu verschieben. Zugleich bestehe ein Abstand zwischen beiden (Pos: 89), ohne jedoch im Ablauf

mit einer neuen Aufklärung vergleicht (vgl. Engelmann, 1987: 97; Unterwegs: 218). Derrida betont den Rationalismus der Dekonstruktion: „Denn die Dekonstruktion [...] bleibt in meinen Augen ein unbedingter Rationalismus, der, gerade im Namen der kommenden Aufklärung, niemals davon abgeht [...] durch rationale Diskussionen, sämtliche Bedingungen, Hypothesen, Konventionen und Vorannahmen zu suspendieren, ohne Vorbedingung sämtliche Bedingtheiten zu kritisieren [...].“ (Aufklärung: 191).

⁸ Die Formulierungen „Man muß also eine doppelte Geste ausführen [...]“ (Pos: 87) oder „Die Dekonstruktion [...] muß [...] bewirken.“ (SEK: 313) deuten auf eine drängende Unzufriedenheit hin, die Derrida motiviert, dekonstruktiv zu arbeiten. Diese Vermutung fundiert sich in *Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*, wenn Derrida schreibt: „Denn woher würde die Dekonstruktion ihre Kraft schöpfen, woher würde sie ihre Gewalt nehmen, woher würde sie ihren Bewegungsimpuls oder ihre Motivierung haben, wenn nicht von diesem immer unzufriedenen Ruf, von dieser nie zufriedenzustellenden Forderung, jenseits der vorgegebenen und überlieferten Bestimmungen dessen, was man in bestimmten Zusammenhängen als Gerechtigkeit, als Möglichkeit der Gerechtigkeit bezeichnet?“ (GK: 42).

dieser Bewegung eine Hierarchie zu produzieren, innerhalb derer das Umkehren als chronologisch Erstes über dem Verschieben stünde, als chronologisch Zweites.

Dieses dekonstruktive Verfahren wird wie ein roter Faden diese Analyse durchziehen und als Strukturmerkmal die Argumentation begleiten.

Für die Zielsetzung, ein anderes Verständnis von Veränderung zu formulieren, wird der Begriff der Veränderung inhaltlich verschoben. Dazu werden die philosophischen Ansätze von Wiederholung und von Zwischenraum nach deren Veränderungspotenzialen befragt. Daraus entsteht ein Erkenntnisgewinn, Veränderungen anders zu denken, als es im Change Management üblich ist. Dabei hilft das Denken zwischen den ausgesuchten Philosophieansätzen und dem anwendungsorientierten, sozialwissenschaftlich geprägten Change Management. Das bedeutet, dass die Ansätze aus Derridas und Butlers Werken zunächst in ihren Grundzügen vorgestellt werden. In diese Vorstellungen werden bereits Beispiele aktueller Managementdiskurse eingefügt, die ein anderes Denken über Veränderungen, zumindest in Ansätzen, beinhalten. Insofern stellen sie, als Bestandteil von Change Management, bereits Abweichungen von der Orthodoxie dar. Zugleich veranschaulichen sie, wie sich Ansätze philosophischen Denkens in sozialwissenschaftlichen Anwendungen wiederfinden können.

Jeweils am Ende der diskutierten und aufbereiteten Philosophieansätze werden Grundlegungen⁹ für organisationale Veränderungen formuliert. Dieses Vorgehen beinhaltet, die Grundzüge dieser Philosophieansätze herauszuarbeiten und daraus verschiedene Grundlegungen für ein anderes Verständnis von Veränderungen zu generieren. Auch hier wird eine Einschränkung gemacht: Dieser Transfer bedeutet nicht, dass die verschiedenen Ansätze von Wiederholung und Zwischenraum unumschränkt auf organisationale Veränderungen übertragbar sind. Vielmehr wird gefragt, welche Bewegungs- bzw. Veränderungsmuster in den Ansätzen von Wiederholung und Zwischenraum erkennbar sind und Impulse geben können, organisationale Veränderungen anders zu denken. Auf andere Art formuliert: Die Denkfiguren Wiederholung und Zwischenraum werden als Impulsgeber*innen interpretiert und befragt, welche Bedeutungen sie für ein anderes Verständnis von Veränderungen beinhalten könnten.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der doppelten Bewegung der Dekonstruktion vorgestellt:

⁹ Der Begriff Grundlegung wird in dem Sinne verwendet, dass damit die Übertragung von Prinzipien und Denkfiguren auf andere Themenbereiche bezeichnet wird. Es geht um den Transfer von aus der Diskussion extrahierten Prinzipien / Denkfiguren auf die Gestaltung organisationaler Veränderungen.

Aufdecken des Außen

Die Ergebnisse der Überlegungen infolge der ersten dekonstruktiven Bewegung zeigen, dass das Paradigma der Beteiligung von Mitarbeitenden nur mittels einer Hierarchie möglich ist. Mitarbeitende werden als passiv gedacht, damit Führende ihrer Initiativfunktion bei der Gestaltung von Change Prozessen nachkommen können. Mit dieser Aufgabe scheinen Führende aber überfordert zu sein. Sämtliche Literatur zu Change Management reproduziert eine Zweiteilung von Funktionen in Organisationen: entweder Mitarbeitende oder Führende. Change Management wird als Begleitmethode für organisationale Veränderungen eingesetzt, um mit Partizipationsformaten möglichen Widerständen seitens der Mitarbeitenden zu begegnen. Die Geste der Umkehrung deckt auf, dass Change Management Widerstand performativ herbeiführt, um Kontrolle über die Reaktionen der Mitarbeitenden auszuüben. Das Ziel eines Change Prozesses ist eine bessere organisationale Zukunft, was mit dem Kunstgriff bewerkstelligt wird, eine scheinbar bekannte Gegenwart fortzuschreiben und als Zukunft zu inszenieren. Somit wird der Zukunft scheinbar die Unberechenbarkeit genommen und durch eine kalkulierbare, weil bekannte Gegenwart ersetzt. Diese Reproduktion dient einer didaktisch gut verständlichen Steuerbarkeit von Veränderungen, die als Teil eines binären Denksystems ausgewiesen werden können: entweder Veränderung oder Stabilität.

Verschieben des Begriffs

In der zweiten Bewegung der Dekonstruktion wird der Begriff der Veränderung verschoben, sodass andere Bedeutungen formuliert werden können. Das Verschieben wird auf Grundlage zweier philosophischer Denkfiguren unternommen: Es wird herausgearbeitet, dass die Figur der Wiederholung einen stabilisierenden und einen veränderlichen Anteil beinhaltet. Derrida diskutiert Wiederholungen im Rahmen seiner sprachphilosophischen Untersuchungen, Butler liest Wiederholungen als performative Praxis einer gesellschaftlichen Geschlechterbinarität, die infolge verändernder Wiederholungen subversiv unterlaufen werden kann. Als zweite Figur werden verschiedene Ansätze von Zwischenraum befragt, die sich jenseits eines definierten Rahmens bilden und einen Freiraum entstehen lassen, der durch nichts bestimmt ist. Für Derrida entstehen Zwischenräume, wenn er Vorstellungen von Ethik und von Politik neu denkt, beide Begriffe sind für ihn keinesfalls vorstrukturiert, sondern bleiben für ihn im Entstehen, in einem unaufhörlichen Ringen um deren Verständnis. Für Butler entwickeln sich Zwischenräume, wenn Menschen, die Butler als prekariert bezeichnet, ihre gesellschaftliche Integration und Anerkennung einfordern.¹⁰

¹⁰ Prekariert / Prekariat sind zentrale Begriffe in Butlers Gesellschaftsdiagnose. Ein Prekariat bilde sich aufgrund verschiedener existenzieller Bedrohungen wie Fluchterfahrungen, Kündigungen oder Abbau von Sozialleistungen. Es verschlechtere sich die ökonomische Situation, die zur Gefahr einer verminderten oder auch entzogenen Teilhabe führen. Zu Prekarierten rechnet Butler Menschen, die auf der Flucht sind,

Das wichtigste Ergebnis dieser Überlegungen ist eine Neuinterpretation von organisationalen Veränderungen. Zunächst zeigen Derridas sprachphilosophische Analysen, dass sich Texte und einzelne Begriffe in ihrer Wiederholung verändern, ohne dass diesen Veränderungen eine Intention zu Grunde liegt. Überträgt man diese Erkenntnis dieser Analysen auf organisationale Veränderungen, so beinhalten organisationale Routinen (und deren kontinuierliche Wiederholungen) eine nicht steuerbare Eigendynamik und tragen zur Veränderung von Organisationen bei. Organisationen verändern sich demzufolge unablässig und eigenständig, sie gehören nicht mehr einer gesteuerten Binarität von Veränderung oder Stabilität an. In Übertragung von Derridas Auffassung von ethisch-politischen Themen kommen Veränderungen unerwartet aus der Zukunft, sie bleiben im Kommen und entbehren damit einer in Organisationen gewohnten Kalkulierbarkeit. Dafür braucht es in Organisationen eine Offenheit, um jederzeit für Unerwartetes bereit zu sein. Ansätze davon finden sich in Formaten von „serendipity“ (Fähigkeit, den Zufall nutzen zu können) oder in Diskussionsformaten wie „Open Space“, welche ohne vorher festgelegten Agenda arbeiten.

In Anlehnung an Butlers Konzeption von Wiederholung lässt sich ein Verständnis von Mitarbeitenden als solidarische Change Agent*innen denken, die selbstorganisiert ihre Organisation verändern. Sie nutzen Wiederholungen wie organisationale Routinen als subversive Akte einer systemkonformen Veränderung. Des Weiteren entstehen für Butler Zwischenräume, wenn Prekarierte ihre Rechte einfordern, und zwar auf öffentlichen Plätzen, die für eine solche Nutzung nicht vorgesehen sind. Sie demonstrieren öffentlich, obwohl ihnen als Prekarisierten das Öffentlichmachen ihrer Anliegen gesellschaftlich abgesprochen wird.

Die bei Derrida wie Butler ausgeprägte Orientierung am Mit-Menschen wird für Veränderungsprozesse umgearbeitet und löst die Orientierung an Zahlen, Daten, Fakten im Change Management ab. Veränderungen werden als Hinwendung zu und Orientierung an Personen, deren Kompetenzen und Bedürfnisse gestaltet. Zusammengefasst wird das Grundmuster einer Schließung im Change Management (durch Kontrolle, Planung und Steuerung) zu einer öffnenden Bewegung umgeschrieben, die durch nichts bestimmt ist. Letztere gleicht einer Unentscheidbarkeit, weil nicht zwischen Eigendynamik, Selbstorganisation und Personen zu entscheiden ist, was deren Berechnung und damit wiederum einer Geschlossenheit gleichkäme (vgl. GK: 49). In diesem neuen Verständnis von Veränderung ist es nicht vorstrukturiert, was Eigendynamik, Selbstorganisation oder Personenorientierung als Grundlegungen ausmachen – es wird eben nicht aus bereits bestimmten Möglichkeiten ausgewählt. Diese Bewegungen sind und müssen in der organisationalen Anwendung immer wieder verhandelt und interpretiert werden, weil sie nicht

Staatenlose und insgesamt Menschen, die gesellschaftlich nicht oder wenig anerkannt sind (vgl. APV: 24 f. / 180 ff.).

von einer vermeintlichen Sicherheit einer Bestimmbarkeit ableitbar sind. Damit öffnet sich ein Denken, das nicht einfach das Gegenteil von Change Management ist, sondern sich den Merkmalen von Change Management entzieht.

1.2. Vorgehen und Struktur

Um ein öffnendes Denken (als Möglichkeiten des Anderen) für organisationale Veränderungen zu formulieren, wird folgende Argumentation besprochen:

- Es werden die verschiedenen narrativen Merkmale von Change Management beschrieben und mit aktuellen Studienergebnisse ergänzt. Diese zeigen beispielsweise eine unzureichende Beteiligung der Mitarbeitenden und eine Orientierungslosigkeit der Führenden.
- In einem dekonstruktiven Verfahren werden die etablierten Narrative von Change Management hinterfragt und deren implizite Annahmen offengelegt.
- Inspiriert von den beiden Denkfiguren Wiederholung und Zwischenraum lässt sich der Begriff der organisationalen Veränderung verschieben: Wiederholung als nicht steuerbare Veränderung (Derrida) und als subversiver Akt (Butler). Zwischenraum als Möglichkeitsraum, in denen sich das Unerwartete zeigen kann (Derrida) und ein solidarisches Handeln erfahrbar wird (Butler).
- Die philosophischen Ausprägungen dieser Denkansätze werden mit Beispielen aktueller Managementdiskurse unterlegt. Es werden die diesen Figuren zugrunde liegenden Veränderungsmuster destilliert und als Grundlegungen für ein anderes Verständnis organisationaler Veränderungen verwendet.

Die dargestellte Argumentation wird in fünf Kapiteln konkretisiert:

In **Kapitel eins** finden sich die Einführungen in das Problemfeld, die Beschreibung des methodischen Vorgehens sowie die Rekapitulation der Forschungsstände bezogen auf die Zielsetzung der Analyse. Die untersuchten Forschungsgebiete sind die relevanten Bereichsethiken wie Unternehmensethik, Organisationsethik, Führungsethik sowie Ansätze der praktischen Philosophie. In der Übersicht der Forschungsstände wird die Forschungslücke sichtbar, die mit dieser Analyse bearbeitet wird.

In **Kapitel zwei** werden verschiedene Grundlagen für den weiteren Verlauf der Argumentation gelegt. Zunächst wird das dekonstruktive Hinterfragen von Texten als analytisch-genealogisches Verfahren nach Jacques Derrida vorgestellt. Danach wird Change Management als Untersuchungsgegenstand beschrieben. In verdichteter Form wird aus den Werken von vier Referenzautor*innen zitiert, die als Standardwerke für Change Management bezeichnet werden. Es werden das Narrativ von Change Management sowie die

charakteristischen Merkmale illustriert und mit Ergebnissen verschiedener empirischer Untersuchungen ergänzt. Die zitierten Merkmale werden einer analytisch-genealogischen Analyse unterzogen. Dabei werden mehrere konstitutive Ausschlüsse offengelegt, die die grundlegenden Merkmale von Change Management konstituieren, jedoch in dessen Narrativ nicht diskursiv bearbeitet werden. Am Ende des Kapitels steht eine Forschungsübersicht, die dabei zitierten Werke werden den kritischen Managementwissenschaften zugeordnet. Vertreter*innen dieser Richtung versuchen, Ansätze von Derridas Dekonstruktion auf ein konventionelles Verständnis von Managementwissenschaften zu transferieren, und es dadurch einer kritischen Befragung auszusetzen. Es zeigt sich jedoch, dass diese Ansätze auf einer allgemeinen Analyseebene bleiben und eine spezifische Dekonstruktion von Change Management auslassen. In einer Einordnung der Ergebnisse in diese Diskurse zeigt sich eine Forschungslücke in den sogenannten kritischen Managementwissenschaften.

In **Kapitel drei** beginnt die zweite Bewegung, nämlich die Verschiebung des Begriffs der organisationalen Veränderung. Verschiebung bedeutet eine inhaltliche Umdeutung – mit Hilfe zweier philosophischer Denkfiguren. Dafür wird zunächst Derridas Verständnis von *itérabilité* als Beispiel seiner Sprachphilosophie diskutiert und in seinen Werken verortet. Diese Überlegung wird mit Beispielen aktueller Managementdiskurse angereichert. Damit wird veranschaulicht, wie sich Ansätze von *itérabilité* in Managementdiskursen zeigen können – in einzelnen Ausprägungen, ohne eine vollständige Transferierbarkeit anzunehmen. Auf dieser Arbeitsbasis werden Möglichkeiten des Anderen für organisationale Veränderungen formuliert und mit Umsetzungsperspektiven ergänzt; damit ist eine Grundlage für die Möglichkeiten des Anderen von organisationalen Veränderungen geschaffen. Das gleiche Vorgehen wird mit Butlers Verständnis von Wiederholung als subversiver Praxis unternommen. Derrida rüttelt mit seinen Überlegungen zu *itérabilité* an Grundfesten von Philosophie (Kann Sprache Eindeutigkeit erzeugen und wiederholen?), während Butler sich mit Fragen beschäftigt, wie eine Subjektfixierung, beispielsweise als Geschlechterbinarität (entweder Mann oder Frau), in ihrer Wiederholung verändert und damit von ihrer gesellschaftlichen Fixierung gelöst werden kann. Aufgrund der unterschiedlichen Analysekontexte von Derrida und Butler sowie ihrer vielfältigen Schlussfolgerungen werden beide mit ihren jeweiligen Ansätzen gesondert diskutiert, um eine Vielfalt von Grundlegungen für Veränderungen zu generieren.

In **Kapitel vier** wird die philosophische Denkfigur der Zwischenräume aufgerufen. Der Bearbeitungsprozess gleicht dem Vorgehen in Kapitel drei. Auf Grundlage der beiden jeweiligen Ansätze von Derrida und Butler zum Zwischenraum werden Perspektiven herausgearbeitet, die nicht mehr den etablierten Diskursen von Change Management angehören.

In **Kapitel fünf** werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Erkenntnisse für ein neues Verständnis von Veränderungen aufgelistet. Die verschiedenen formulierten Grundlegungen werfen einen neuen Blick auf Veränderungen, anders als es in den Konzepten von Change Management möglich ist. Das Ergebnis ist jedoch *kein* abgeschlossenes Denken, das bar jeden Zweifels und Widerspruchs wäre. Ein solches Ergebnis wäre im Sinne von Derrida auch nicht wünschenswert, weil damit zunächst keine weiteren, darüber hinausgehenden Gedanken möglich wären. Zum Abschluss werden der Beitrag einer poststrukturalistischen Philosophie für die Managementwissenschaften skizziert und weiterführende Forschungsfragen aufgezeigt, deren weitere Bearbeitung sich empfiehlt.

Im Verlauf der Analysen werden zwei zentrale Begriffe der Managementwissenschaften verwendet, und zwar begleitet von folgenden Annahmen: Im Begriff der *Organisation* ist auch eine Sonderform integriert, nämlich die eines Unternehmens. In einer allgemein gehaltenen Begriffsskizze haben Organisationen wie Unternehmen (eine) Zwecksetzung(en), funktionale Differenzierungen und grenzen sich zu anderen Organisationen wie auch ihrem Umfeld ab. Der Begriff *Management* beinhaltet in Anlehnung an den Begründer der Managementwissenschaften Wolfgang Staehle (1991⁶) die Teildisziplinen Organisationsgestaltung, Führung und Personalmanagement. In einem allgemeinen Verständnis werden die Begriffe *Management* und *Führung* gleichgesetzt, außer es wird explizit auf definierbare Unterschiede verwiesen.

1.3. Forschungsstände

Für eine Durchsicht relevanter Diskurse wird der Zeitraum ab den 1990er-Jahre gewählt, weil ab diesem Zeitpunkt Change Management eine zunehmende publizistische Beachtung findet. Ausgeklammert wird zunächst eine Übersicht zum Forschungsstand von Change Management. Dieser wird wiedergegeben, nachdem das Narrativ mit den Merkmalen von Change Management diskutiert wurde. Daran anschließend kann der Forschungsstand zu Change Management besser eingeordnet werden. Ausgeklammert werden auch die Übersichten von Arbeiten in den kritischen Managementwissenschaften, die zu deren besseren Einordnung nach der Erläuterung von Derridas Verständnis von Dekonstruktion und seinen genealogischen-analytischen Bahnen bzw. Gebärden angefügt werden.

In den Arbeiten zur Unternehmensethik finden sich wenig Diskurse zum Thema der organisationalen Veränderungen, obwohl eine zeitliche Parallelität feststellbar ist: Ähnlich der Entwicklungsgeschichte von Change Management sind die bekannten Konzepte zwischen 1990 und 2010 entstanden (vgl. Aaken u.a., 2015). Karl Homann u.a. verweisen auf die Wichtigkeit von anreizkompatiblen Settings bei der Durchführung von Lernprozessen, worunter sie auch Change Management subsumieren. Lernprozesse seien hinsichtlich der Handlungsbedingungen so zu gestalten, dass Freiräume entstehen, um darin lernen und

etwas Neues ausprobieren zu können (vgl. Homann u.a., 2005²: 324 f.).¹¹ Diese Forschungsperspektive wird 2012 von Matthias Will und Ingo Pies aufgegriffen und umfassend erörtert. Will fußt seine Arbeiten auf dem wirtschaftsethischen Modell der Ordonomik¹² nach Pies: In Ergänzung des Modells von Homann u.a. (2013³)¹³ werden den Spielregeln als Bestandteil der Rahmenordnung weitere Gestaltungsmöglichkeiten beigefügt, nämlich die Denkmuster der beteiligten Akteur*innen. Die Ordonomik fragt nach dem Zusammenhang von Interaktionen, Spielregeln und Denkmustern, nach deren Wirken und deren gegenseitiger Beeinflussung (vgl. Pies, 2009: 1). Auf diesen Gedanken baut Will seine Arbeit zu Change Management auf (vgl. Will, 2015). Als Begründung für das Scheitern von Change Prozessen sei eine Lücke zwischen der Situationslogik der handelnden Personen und den Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen zu finden (vgl. Will, 2012a: 24).¹⁴ Eine Optimierung von individuellem Verhalten (Spielzüge) könne durch die Veränderung der Rahmenbedingungen (Spielregeln) geschehen (vgl. ebd.). Will geht von der Annahme aus, dass ein organisatorischer Wandel, der alle Beteiligten besserstelle, gelingen könne (vgl. Will, 2015: 3). Als Umsetzungsmöglichkeiten nennt er beispielsweise das Setzen von positiven Anreizen (vgl. a.a.O.: 118), um eine einseitige Ausbeutung der Mitarbeitenden zu verhindern oder eine umfassende Kommunikation, um vermuteten und wahrgenommenen Nachteilen in Diskussionsprozessen zu begegnen und diese gegebenenfalls auszuräumen (vgl. a.a.O.: 194 ff.).

Zusammengefasst beleuchtet Will mit dem Konzept der Ordonomik die in der Change Management Literatur bislang wenig bedachten Fragen nach den Rahmenbedingungen und deren Gestaltung (vgl. Will, 2012b: 1).

Alexander Eichler diskutiert die Frage, wie ethische Grundsätze für Change Management formuliert werden können. Ethik könne bei Entscheidungen helfen, das Gute in

¹¹ Als Ausblick: Die Substanz dieses Gedankens, nämlich des Freiraums, wird in Kapitel vier unter dem Begriff des Zwischenraums weitergedacht.

¹² Ordonomik ist ein Kunstwort, das sich aus den zwei Bestandteilen „Ordo“ = Ordnung und „Nomos“ = Gesetzmäßigkeit zusammensetzt (vgl. Pies, 2009: 2).

¹³ Karl Homann und Christoph Lütge unterscheiden zwischen Spielzügen und Spielregeln. Nach diesem Modell gelingt Change Management, wenn die organisationalen Veränderungen zu keinen dauerhaften und flächendeckenden Verschlechterungen von individuellen Spielräumen führen. Auf andere Art formuliert: Während eines Change Prozesses werden Mitarbeitende durch organisationale Rahmenbedingungen in ihrem Verhalten motiviert. Ein wie auch immer gestaltetes moralisches Handeln kann im Change gelingen, wenn dieses Verhalten durch die organisationalen Rahmenbedingungen gefördert oder zumindest neutral abgebildet ist und zu keiner individuellen Verschlechterung führt.

¹⁴ Diese Annahme von Will kann nur zum Teil bestätigt werden. Einerseits findet sich keine solche ordonomische Perspektive in der gängigen Change Literatur. Jedoch beschäftigen sich Institutionen wie Betriebsräte, Gewerkschaften, Arbeitgebendenverbände in ihren spezifischen Vertragswerken wie Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Gesetzen (z.B. Betriebsverfassungsgesetz) mit der Gestaltung der Spielregeln von Change-Prozessen. Das äußert sich in Vereinbarungen zum Schutz vor betriebsbedingter Kündigung, als Rationalisierungsschutz, zur Beibehaltung des gegenwärtigen Gehaltes, als Aushandlung von Abfindungsprogrammen für Mitarbeitende – um einen Teil möglicher Rahmenvereinbarung wiederzugeben.

Veränderungsprozessen im Blick zu halten, was er anhand verschiedener ethischer und beraterischer Perspektiven zu formulieren sucht, bspw. christliche, buddhistische Perspektiven, systemische Beratung (vgl. Eichler, 2007).

Tatjana Schönwälder-Kuntze u.a. diskutieren in ihrem Aufsatz, wie Change Management auf Grundlage des kategorischen Imperativs und der Tugendethik gelingen könne (vgl. Schönwälder-Kuntze u.a., 2019). Ihr Ziel ist es, Ansatzpunkte für eine inhaltlich fundierte Change Ethik zu finden. Change Management nach dem kategorischen Imperativ werde nach Maximen formuliert, die wie Gesetze im Unternehmen wirken. So könne ein moralisch vernünftiger Change-Prozess gestaltet werden. Ein solcher weiche von den gängigen Vorstellungen ab, dass Change angeordnet werden müsse und es Gewinner wie auch Verlierer gebe. Dagegen würden gemäß dem kategorischen Imperativ alle Beteiligten die Notwendigkeit einer Veränderung erkennen und diese unterstützen (vgl. Schönwälder-Kuntze u.a., 2019: 81). Es seien deshalb keine Motivationsveranstaltungen notwendig, Verlustängste (z.B. Arbeitsplatz, Höhe des Entgeltes, vertraute Arbeitsumgebung) seitens der Mitarbeitenden werde es nicht geben. Die Tugendethik nach Aristoteles könne vorwiegend für Führungskräfte und deren Aufgaben im Change Management genutzt werden. Nach dem Ansatz der Tugendethik sei Change Management ein Engagement für die (Organisations-) Gemeinschaft, um deren Wohlbefinden zu steigern und das Gute darin zu fördern (vgl. a.a.O.: 80). Führungskräfte könnten mithilfe der Tugendethik einen ethischen Standpunkt etablieren und Entscheidungen danach ausrichten (vgl. a.a.O.: 81). Zusammengefasst zieht dieser Aufsatz seinen Mehrwert aus der Verbindung von ethischen Denkansätzen und Change Management, um daraus neue Perspektiven auf Change Management zu generieren.

Von diesen Ansätzen abgesehen spielen changerelevante Fragestellungen in der Unternehmens-, Organisations- und Führungsethik keine Rolle oder kommen über den Status von weiterführenden Hinweisen nicht hinaus. Das Forschungsinteresse der Unternehmensethik konzentriert sich auf Umsetzungsmöglichkeiten von ethischem Handeln, beispielhaft sind dafür genannt:

- Globalisierung von Lieferketten (vgl. Helmold, 2021), Korruption in Geschäftsbeziehungen (vgl. Aufderheide u.a., 2005) oder Steuervermeidung von Großkonzernen als Spannungsfeld zwischen Verantwortung und rechtlichen Möglichkeiten (vgl. Müller-Thomczik, 2016).
- Gemeinwohlorientierung von Unternehmen und deren Verantwortung für die Gesellschaft (vgl. Wiefek u.a., 2019), dazu können auch die Ansätze von „Corporate Social Responsibility“ (CSR) (vgl. Carroll, 2021) gezählt werden. Ansatzpunkt ist die Verantwortung des Unternehmens für seine Umwelt wie Mitarbeitende, Lieferant*innen, Kund*innen, Stadt und Staat (vgl. Ranke, 2004).

- Diversity als Vielfalt in Zusammensetzung der Ethnien der Mitarbeitenden (vgl. Frémeaux, 2020) unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechtervielfalt in Führungsfunktionen (vgl. Itty u.a., 2019).
- Unternehmenskultur als Wertegemeinschaft einer Organisation (vgl. Moore, 2015).

Von der Unternehmensethik abgespalten, entstanden verschiedene Ansätze zur Organisationsethik. Organisationsethik betont die Innensicht auf Unternehmen und ethische Fragen, die sich im Zusammenspiel von Menschen, Prozessen und Strukturen in Organisationen ergeben. Unter dieser Perspektive versammeln sich verschiedene Ansätze, auszugsweise seien genannt:

- Ethik für Mitarbeitende in karitativen Einrichtungen, verbunden mit der Leitfrage, wie den Schwächsten in der Gesellschaft geholfen werden könne (vgl. Krobath u.a., 2010).
- Ethik für Einrichtungen des Gesundheitswesens, um Lösungen im Spannungsfeld zwischen einer Behandlung und Pflegearbeit, Belastungen der Mitarbeitenden, gesellschaftlichen Erwartungen wie einem wirtschaftlichem Erfolgsdruck zu diskutieren (vgl. Burmeister u.a., 2021).
- Aufbau eines ethischen Bezugsrahmens in Organisationen, verbunden mit den Fragen, wie Ethik für Mitarbeitende organisiert und angewendet werden könne. Diese Fragen werden mit verschiedenen Ethik-Ansätzen bearbeitet (vgl. Streck, 2006). Zum anderen wird Unternehmenskultur als kritische Einflussgröße diagnostiziert und darin eine wesentliche Steuergröße für moralisches Handeln gesehen (vgl. Rebenstock, 1992).

Die Führungsethik, als Ableitung aus der Unternehmensethik, diskutiert die Rolle und Aufgaben von Führenden. Ethische Forderungen werden auf die Dyade Führende – Mitarbeitende bezogen, Führung wird in dieser engeren Auslegung als Menschenführung verstanden. In einem tugendethischen Verständnis werden bestimmte Eigenschaften von Führungskräften verlangt. In einem Interaktionsverhältnis gibt die Führungsethik bestimmte Leitideen vor, wie mit der Ressource Mensch in Unternehmen umgegangen werden soll. Dafür finden sich zahlreiche Ansätze:

- Managementethik auf Grundlage des Konsequentialismus (vgl. Haller, 2017) oder nach der Philosophie von Kant (vgl. Wintergerst, 2021).
- Führungsethik auf der Basis von Menschenrechten (vgl. Ulrich, 2002).
- Ethisch fundierte Managementausbildungen als Reaktion auf die Finanzkrise 2007 (vgl. Rasche u.a., 2009).
- „servant leadership“ als Dienst an den Geführten (vgl. Greenleaf, 2007).
- Erstellen eines Kriterienkatalogs von Mindestanforderungen an gute Führung und deren ethischen Ausgestaltungen (vgl. Schmalzried u.a., 2021).

- Führungsethik nach verschiedenen Moral- und Vertragstheorien sowie deren Anwendungen im Führungsalltag (vgl. Frey u.a., 2013).

Diese Ansätze zeigen, dass das Thema Change Management in ethisch orientierten Diskussionen eine Leerstelle bildet und somit eine Forschungslücke besteht. Wenn davon ausgegangen wird, dass Change Management ein Top-Thema ist (vgl. Molbach u.a., 2017: 14), fast alle Befragten einer aktuellen Change Studie in den vergangenen zwei Jahren mit Change Management konfrontiert waren (vgl. Schmidt u.a., 2021: 23, 28) und Führenden dabei eine Vorbildfunktion zukommt (vgl. Bohn u.a., 2015: 13 f.), ist es zumindest bemerkenswert, dass sich Change Management als Führungsaufgabe in den zitierten Ethikansätzen nur als Randnotiz oder als weiterführender Hinweis wiederfindet.

Abschließend werden noch Ausblicke gegeben, wie das Thema der Veränderung jenseits von Unternehmensethiken in philosophischen Arbeiten verhandelt wird, im ausgewählten Zeitraum ab den 1990er Jahren seit dem Aufkommen von Change Management. Das Thema der Veränderung wird nicht direkt behandelt, sondern mit dem Begriff des Neuen verbunden oder als dessen Ergebnis diskutiert. Selbsterklärend setzen sich die Veröffentlichungen wie *Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie* (vgl. Groys, 1992), das Sammelwerk von Peter Seele *Philosophie des Neuen* (vgl. Seele, 2008), *Der kreative Zufall. Wie das Neue in die Welt kommt* (vgl. Mainzer, 2007) mit dem „Neuen“ als philosophischem Gegenstand auseinander. Michael Sukale deutet auf Übergangs- und Entwicklungsstadien zwischen den Dichotomien Alt – Neu / Wissen – Nichtwissen hin, die für ihn in dieser Absolutheit nicht vorhanden sind (vgl. Sukale, 2008: 11 f.). Er differenziert den Begriff „das Neue“ und bringt es in Relation mit „Schon dagewesen / Bisher nicht dagewesen“ und „Unbekannt / Bekannt“ (vgl. a.a.O.: 12).

Daraus entsteht folgende Matrix:

	Unbekannt	Bekannt
Schon dagewesen	Unentdecktes	Bekannt
Bisher nicht dagewesen	Neu	Erwartet

Abbildung 1: Die Matrix des Neuen (vgl. Sukale, 2008: 12).

Mitte der 2010er-Jahren entwickelt sich eine Diskussion um das Thema einer „Ethik der Digitalisierung“, deren Beginn von Felix Stalders Buch *Kultur der Digitalität*, dessen erste Auflage 2016 erscheint, markiert wird (vgl. Stalder, 2017³). Danach entstehen gesellschaftliche wie organisationale Veränderungen infolge einer zunehmenden Digitalisierung. Unter der Annahme, dass Digitalisierung als technologische Entwicklung soziale Veränderungen in der Gesellschaft nach sich ziehe, vollzieht sich diese Diskussion entlang verschiedener ethischer Positionen. Armin Grunwald fordert eine „digitale Mündigkeit“, beruft sich auf Kant und dessen

Forderung, den eigenen Verstand zu gebrauchen (vgl. Grunwald, 2019: 241 ff.). Julian Nida-Rümelin u.a. favorisieren eine utilitaristische Ausrichtung, die durch Werte wie Autonomie und Menschenwürde begrenzt werde (Nida-Rümelin u.a., 2018: 205). Lisa Herzog fordert politische Lösungen, die die Bedingungen der Arbeitswelt berücksichtigen, etwa durch eine stärkere Demokratisierung der Arbeitswelt mit mehr Entscheidungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden (vgl. Herzog, 2019: 161 ff.). Catrin Misselhorn legt sich nicht auf bestimmte ethische Richtungen fest, sondern dekliniert eine Maschinenethik anhand des Utilitarismus, der Deontologie und der Tugendethik. Sie kommt zum Fazit, dass eine Ethik für die Gesellschaft geboten sei, diese einzelnen Ethikansätze aber von Fall zu Fall neu entschieden werden müssen (vgl. Misselhorn, 2018²: 96 ff.). Nach dem obigen Raster von Sukale geht es darum, das Neue (Digitalisierung) mit dem Bekannten (Ansätze der Ethik) zu verbinden, um daraus ethisch gestaltbare Lösungen zu gewinnen. Zusammenfassend sei Lisa Herzog zitiert:

„Ob die digitale Transformation uns in eine alpträumhafte Dystopie statt in eine bessere Arbeitswelt führt, wird maßgeblich davon abhängen, wie wir als Gesellschaft mit den genannten Herausforderungen umgehen – ob wir sie scheuen oder ob wir die Chance zur Gestaltung nutzen.“ (Herzog, 2019: 18).

Die Wiedergabe der oben zitierten Diskurse zeigt, dass philosophische Ansätze bei organisationalen Veränderungen noch nicht weit verbreitet sind. Selbst in thematisch naheliegenden Bereichsethiken wie der Führungs- oder auch der Organisationsethik bleibt die Beschäftigung mit Veränderungen weitgehend unberücksichtigt. Wie bereits erwähnt ist diese Auslassung bemerkenswert, denn: Beschäftigte kommen mehrfach in ihrem Berufsleben mit Change in Berührung, ein wesentlicher Teil von Führungshandeln wird durch Change geprägt, dementsprechend ist es ein zentrales Organisationsthema, sowohl im Sinne von Organisieren von Change als auch im Sinne eine Organisation als soziales System betreffend.

Kapitel 2: Change Management und seine dekonstruktiven Befragungen

Change Management hat den Anspruch, organisationale Veränderungen mit geeigneten Methoden und Partizipationsangeboten für Mitarbeitende umzusetzen. Das Konzept ist weitverbreitet seit Klaus Doppler und Christoph Lauterburg im Jahr 1994 ihr Buch *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* veröffentlichten.

Die Texte zu Change Management verdeutlichen, dass mit diesem Konzept bestimmte Narrative über Veränderungen transportiert, während dagegen andere, damit verbundene Narrative implizit ausgeschlossen werden. Durch das Aufdecken dieser Ausschlüsse werden Widersprüche innerhalb des Narrativs erkennbar. Diese Widersprüche deuten darauf hin, dass Change Management in ein erzähltes Innen und in ein nicht erzähltes Außen unterteilt ist, wobei das Außen in seiner Widersprüchlichkeit konstitutiv für das erzählte Innen ist. Somit sind das Innere und das Äußere konstitutiv miteinander verbunden. Mit anderen Worten ausgedrückt, beleuchtet dieses Kapitel die Vorderbühne von Change Management und entdeckt dabei einen verdeckten Bühnenraum, dessen Konstitution die Vorderbühne stützt.

Das Ziel dieses Kapitel ist es, die Widersprüchlichkeiten von Change Management offenzulegen, sie zu konkretisieren und als Ansatzpunkte für andere, bessere Möglichkeiten organisationaler Veränderung zu formulieren. Das Bessere findet sich in der Nutzbarmachung der erwähnten Ansätze von Wiederholung und Zwischenraum, die in den Kapiteln drei und vier formuliert und für Veränderungen konkretisiert werden. Zunächst wird Change Management als Managementansatz skizziert, anschließend Dekonstruktion als im weitesten Sinne poststrukturalistisches Verfahren beschrieben und Change Management diesem Verfahren unterzogen.

2.1. Change Management

Das Literaturangebot zu Change Management ist seit dessen Verbreitung unübersichtlich geworden (vgl. Cummings u.a., 2016: 48 f.). Anekdotische Praxisberichte über erfolgreiche Organisationsveränderungen (vgl. Hartmann, 2017) mischen sich mit Lehrbüchern (vgl. Rasche u.a., 2018), kritische Berichte (vgl. Koch, 2018²) folgen einer Aufzählung von Methoden für eine wirksame Umsetzung (vgl. Roehl u.a., 2012). Es wird Change Management für Gesundheitsunternehmen (vgl. Oldhafer u.a., 2020), Industrieunternehmen (vgl. Zink u.a., 2015²) oder öffentliche Verwaltungen (vgl. Fischer-Korp, 2018) beschrieben.

Aufgrund dieser thematischen Vielfalt wird hier auf ausgesuchte Grundlagenwerke verwiesen, von denen angenommen wird, dass sie eine inhaltliche Substanz von Change Management wiedergeben. Zu diesen Grundlagenwerken und -autor*innen werden gerechnet:

- Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, die 1994 das Buch *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* veröffentlichten und damit den Begriff Change Management im deutschsprachigen Raum etablierten. Mittlerweile ist die 14. Auflage erschienen. Es wird selbstredend als die „Bibel für Change Management“ bezeichnet (Doppler u.a., 2019a¹⁴: 18). Als thematische Ergänzung werden weitere Werke von Doppler herangezogen (Doppler u.a., 2014³; Doppler: 2017).
- Thomas Lauer mit dem Grundlagenwerk in dritter Auflage *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (vgl. Lauer, 2019³).
- Veröffentlichungen von Rudolf Wimmer (Wimmer 2017; 2012; 2004a), sowie als Co-Autor (vgl. von der Reith u.a., 2014²; Nagel u.a., 2014⁶).
- John Kotter, der mit *Leading Change* (1996) eines der bekanntesten Bücher der Managementliteratur schrieb.¹⁵

Diese Auswahl ist kontingent, weil sie keinen repräsentativen Querschnitt der zur Verfügung stehenden Veröffentlichungen wiedergibt. Die Kriterien für diese Auswahl sind jedoch begründbar: Es sind bekannte Werke und Autor*innen, was durch die Vielzahl der Auflagen und die Anzahl der Veröffentlichungen belegt wird. Die Auswahl deckt eine Spannweite von thematischen Zugängen ab – von den Gründern (Doppler, Lauterburg), über Grundlagen vermittelnde Lehrbücher mit Prüfungsfragen (Lauer) hin zu kritischen, systemtheoretisch geprägten Aufsätzen und Büchern (Wimmer und Kollegen), zudem ein amerikanischer Bestseller von John Kotter, der 2011 in der deutschen Übersetzung erschien und darin als Klassiker der Managementliteratur beschrieben wird.¹⁶ Es wird darauf geachtet, dass es deutschsprachige Werke sind, die eine weite Verbreitung finden bzw. gefunden haben. Dahinter steckt die Vermutung, dass sich im Umgang mit Veränderungen kulturelle Unterschiede zeigen, etwa in Fragen der Unternehmensverfassung, bei der Mitsprache von Kollektivorganen, im Umgang und im Verhältnis von Führung und Mitarbeit, in der Steuerung und Kontrolle. Um die Thematisierung von möglichen kulturellen Unterschieden umgehen zu können, wird auf einen als kontingent homogen wahrnehmbaren Kulturraum zurückgegriffen. Unterstützt wird diese Vermutung durch Erkenntnisse auf dem Forschungsgebiet „Interkulturelles Management“, womit kulturelle Unterschiede von Management thematisiert

¹⁵ Aufgrund der häufigen Referenzen auf die Werke der oben genannten Autor*innen werden diese mit ihrem Namen sowie Jahreszahl zitiert. Eine Zitation mit Siglen würde es für die Lesenden schwerer machen, die einzelnen Autor*innen sowie Unterschiede zwischen diesen zu erkennen; außerdem wäre der Lesefluss mit Siglen nicht so bekannter Provenienz wie Derrida oder Butler irritiert.

¹⁶ Der Ausdruck „Klassiker der Managementliteratur“ wird auf dem Klappentext der deutschen Ausgabe vermerkt (vgl. Kotter, 2011).

werden, wie die unterschiedlichen Konfliktlösungsstrategien von deutschen (aktiv, direkt) und französischen (vorsichtig, indirekt) Manager*innen (vgl. Münscher, 2011: 389).¹⁷

Die zitierten Autor*innen sind sich einig: Der Ausgangspunkt von Change Management sind Veränderungen in der Organisationsumwelt, die als Bedrohung bewertet werden: eine grundlegende Änderung in der Wettbewerbslogik (vgl. Wimmer, 2017: 191),¹⁸ eine zunehmende Alterung der Gesellschaft wie auch eine Erosion der ökologischen Umwelt infolge des Klimawandels (vgl. Lauer, 2019³: 16 ff.)¹⁹ sowie ein globalisierter technischer und wirtschaftlicher Wandel (vgl. Kotter, 2011: 16).

Aufgrund dieser Entwicklungen geraten Organisationen unter Druck, es wird nach passenden wie auch ungewöhnlichen Organisationslösungen gesucht (vgl. Wimmer, 2017: 196). Durch die Vielfalt externer Entwicklungen sehen sich Organisationen gezwungen, ihre Binnenstruktur zu differenzieren und neue Funktionen zu gestalten, um mit den sie umgebenden gesellschaftlichen Funktionsbereichen interagieren zu können (vgl. Ders., 2012: 18).²⁰ Es genügt etwa für ein Energieunternehmen nicht, nur eine Kompetenz in der Energieerzeugung zu haben, sondern es sind zusätzliche Kompetenzen in legislativen Prozessen (staatliche Förderung alternativer Energien), in der Verkehrspolitik (Ladesäulen für Elektromobilität) oder auf dem Gebiet der Digitalisierung (smart home) erforderlich. Für Lauer führen die externen Entwicklungen zu organisationsinternen Krisen, die er anhand von Lebenszyklusmodellen verdeutlicht (vgl. Lauer, 2019³: 23 ff.). Zusammengefasst beschreiben diese Modelle, dass jede Organisation in bestimmte Lebensphasen unterteilt werden könne und jede neue Phase eine neue Krise einläutet.²¹

¹⁷ Münscher u.a. begründen die Fehlschläge von internationalen Kooperationen mit kulturellen Unterschieden. Diese Unterschiede erschweren einen Vertrauensaufbau zwischen Geschäftspartner*innen (Münscher u.a., 2013). Hofstede differenzieren zwischen verschiedenen Kulturdimensionen, deren Erfassung kulturelle Unterschiede zeigt, etwa der Umgang mit Macht, Langzeit- versus Kurzzeitorientierung, Individualismus versus Kollektivismus (vgl. Hofstede u.a., 2006³).

¹⁸ Beispielhaft nennt Wimmer die Etablierung von Digitalkonzernen oder der Plattformökonomie, die mit neuen Spielregeln etablierte Branchenunternehmen in Bedrängnis bringen.

¹⁹ Was Lauer unberücksichtigt lässt, sind die Interdependenzen der Organisationsumwelten; beispielsweise haben Veränderungen in der ökologischen Umwelt (Klimaerwärmung) Auswirkungen auf die technologische und politische Umwelt, nachvollziehbar am Beispiel der Elektromobilität. Es ist anzunehmen, dass diese Interdependenzen zu einem weiteren unvorhersehbaren Wandel in der Organisationsumwelt führen, was wiederum auf Organisationen wirkt oder wirken könnte.

²⁰ Wimmer arbeitet hier mit den Begrifflichkeiten der Systemtheorie von Niklas Luhmann. An dieser Stelle muss ein Verweis auf eine der zahlreichen Textstellen in Luhmanns Werk genügen, in der die funktionale Differenzierung der Gesellschaft sowie von Organisationen beschrieben wird, wie SS: 256 ff.; OuE: 302 ff.

²¹ Bekannte Modelle sind von Larry Greiner (1972) und Bernhard Lievegoed (1974). In seiner Untersuchung unterzieht Uwe Jäger die Lebenszyklusmodelle einer kritischen Würdigung, darunter auch die Modelle von Greiner und Lievegoed. Jäger bezeichnet die Modelle als Beschreibungsmodelle, der unterstellte Wachstumsprozess sei jedoch eine externe Größe, die nicht erklärt werde; ebenso bleibt das Entscheidungsverhalten vom Management als Variable außerhalb einer Betrachtung (vgl. Jäger, 1998: 106). Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die ausgesuchten Lebenszyklusmodelle eine gute didaktische Verwendbarkeit haben, deren empirische Evidenz zweifelhaft ist.

Nach dem Narrativ von Change Management könne die gegenwärtige Organisationsverfassung die oben genannten Umwelteinflüsse nicht erfolgreich bearbeiten.²² Grundlage für diese Argumentation ist, dass auf ein als bürokratisch bezeichnetes Organisationsbild Bezug genommen, das zu einem Gegenmodell einer organisationalen Überlebensfähigkeit stilisiert wird (vgl. Lauer, 2019³: 38 f.; Kotter, 2011: 25; Wimmer, 2017: 195, 198, 201; Doppler u.a., 2019a¹⁴: 156 ff.; Doppler u.a., 2014³: 163 ff.). Legt man Max Webers Vorstellung von Bürokratie zugrunde, so ist diese durch drei Merkmale gekennzeichnet: (1) die feste Verteilung regelmäßiger Tätigkeiten, (2) die feste Verteilung der Befehlsgewalt und deren Begrenzung durch Regeln und (3) die Anstellung von Personen mit geregelten Qualifikationen. Diese Merkmale werden innerhalb einer „Amtshierarchie und des Instanzenzuges, d.h. ein fest geordnetes System von Über- und Unterordnung“ (Weber, 1922: 650) vollzogen. Einzelne Merkmale dieser originären Beschreibung von Bürokratie nennen die genannten Autor*innen als hinderlich für die schnelle Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen, bspw. Regelungen und hierarchische Strukturierungen; zugleich diagnostizieren sie ein Beharren von Organisationen auf einer bürokratischen Strukturierung, obwohl diese Strukturierung als dysfunktional bewertet wird.²³ Deshalb müssen nach dem Konzept von Change Management diese als bürokratisch diagnostizierten Organisationen verändert werden, um deren Überleben zu sichern. Nach Wimmer wird die Überlebenssicherung zur Strategiefrage, weil damit zentrale Fragen der Organisationsgestaltung, des Führungsverständnisses und der Steuerungsfähigkeit verbunden seien (vgl. Wimmer, 2017: 195). Damit seien nicht nur Einzelaspekte wie eine Veränderung von bestehenden Wertschöpfungsprozessen gemeint, sondern es gehe um eine Neuorientierung des organisationalen Selbstverständnisses, das sich in den Organisationsmerkmalen wie Organisationsstruktur, Führungssystem, Marktbearbeitung, Kundensystem ausdrückt (vgl. Nagel u.a., 2014⁶: 313). Es wird gefordert, mehr in Netzwerken, mit flexiblen Prozessen und in dezentralen Projektteams mit Entscheidungsspielräumen zu arbeiten (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 61 ff.). Dafür seien Änderungen in der als hierarchisch beschriebenen Organisation und eine Verlagerung von Verantwortung in die Projektorganisation notwendig (vgl. Lauer, 2019³: 199 ff.).

Die zitierten Autor*innen prognostizieren eine Veränderung von Führungsaufgaben vor dem Hintergrund eines sich verändernden Organisationsverständnisses. Lauer sieht Führende in

²² An dieser Stelle fällt auf, dass sich die meisten Autor*innen (Ausnahme: Wimmer, 2012; 2017) nicht mit dem Konzept einer Organisation beschäftigen. Es wird unausgesprochen auf die Vorstellungen einer grundsätzlich änderbaren Organisation zurückgegriffen.

²³ Doppler und Kollegen sparen nicht an Kritik: „Die Bausteine in dieser klassischen Organisationswelt waren die *Ab-Teilungen* [...]. Die Devise war: Größe zählt. Das Maß war die Kopfzahl.“ (Dies., 2014³: 22). „Heere von Beratern und Stabsfunktionären durchdringen den Betrieb. Aber die hohen Herren [d.h. Führende; Anm. d. Verf.] selbst bleiben unsichtbar, dem aktuellen Geschehen im Unternehmen entrückt. Die Orte ihres Wirkens sind: der Schreibtisch, das Konferenzzimmer – und das Flugzeug.“ (Doppler, u.a., 2019a¹⁴: 82).

einer Vorbildfunktion, Mitarbeitende für die geplanten Veränderungen zu motivieren und zu inspirieren. Führende sollten eine Vision vermitteln und als Coach für die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen (vgl. Lauer, 2019³: 87, 95 ff.). Dieses Aufgabenspektrum beinhaltet für Wimmer das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten von Trends, um die Leistungsfähigkeit des zu verantwortenden Organisationsbereiches sicherzustellen (vgl. Wimmer, 2012: 47 ff.).²⁴

Change Management als Umsetzungskonzept

Zahlreiche Managementkonzepte liefern Antworten, wie Organisationen verändert werden können, um Markt- und Wettbewerbsdynamiken erfolgsversprechend zu begegnen. Kotter nennt dafür beispielhaft Reengineering, Restrukturierung²⁵ oder Qualitätsprogramme²⁶ (vgl. Kotter, 2011:16). Doppler u.a. stellen fest, dass diese Umsetzungen häufig scheitern. Als Ursachen benennen sie ein technokratisches Vorgehen, bei dem Organisationen, einer Maschine gleich, verändert werden, um hinterher besser zu funktionieren. Mitarbeitende werden in diesem Organisationsverständnis als Ausführende und weniger als Mitgestaltende gesehen (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 101 ff.). Dagegen stellen sie ihr Konzept von Change Management als Umsetzungsmethode, die eine umfassende Beteiligung von Mitarbeitenden wie Führenden vorsieht. Change Management wird einem Projekt gleichgesetzt, mit einem definierten Anfang und Ende. Dazu wird ein chronologisch getakteter Umsetzungsprozess mit unterschiedlichen Phasen und einer geplanten Dramaturgie vorgeschlagen (vgl. Lauer, 2019³: 81; Kotter, 2011: 18; Doppler u.a., 2019a¹⁴: 353; Wimmer, 2017: 205). Für diese modellbestimmende Chronologie beziehen sich viele Autor*innen auf das Modell von Kurt Lewin: „unfreezing, *moving*, refreezing“ (vgl. Lewin, 1947: 34 f.), das in der Change Literatur zu „unfreezing, *change*, refreezing“ (vgl. Niermeyer u.a., 2013: 50 f.) verändert wird und nach Ansicht der zitierenden Autor*innen die verschiedenen Schritte einer organisationalen Veränderung beschreibt. Es wird als „das ‚Urmodell‘ aller Change-Management-Konzepte“ (Lauer: 2019³: 67) bezeichnet und mit folgenden konsekutiven Arbeitsschritten wiedergegeben (a.a.O.: 70 ff.): In der Phase „Unfreeze“ wird die Einsicht in die Notwendigkeit von

²⁴ Diese Vorstellungen finden sich in einer Reihe von Managementkonzepten wieder, die beispielhaft erwähnt sind: Gruppenarbeit (Entscheidungsraum einer Gruppe erweitern; vgl. Jöns, 2016), Kaizen (Prozesse optimieren, jegliche Verschwendung vermeiden; vgl. Masaaki, 2002²), Lean Management (Wertschöpfung im Produktionsprozess steigern; vgl. Womack u.a., 1990), Balanced Scorecard (Kennzahlensystem für monetäre wie auch für nicht monetäre Faktoren; vgl. Kaplan u.a., 1996). Diese Konzepte beinhalten das Versprechen, mit ihrer Einführung die Organisation und ihre Antworten auf die benannten Umwelteinflüsse besser zu machen (vgl. von der Reith u.a., 2014²: 140).

²⁵ Die Begriffe „Reengineering“ und „Restrukturierung“ sind inhaltlich vergleichbar und stammen aus den 1990-er-Jahren. Reengineering als Organisationskonzept ist auf die amerikanischen Wirtschaftsautor*innen Michael Hammer und James Champy zurückzuführen, die mit diesem Konzept eine grundsätzliche Neuausrichtung und Neugestaltung eines Unternehmens bezeichnen (vgl. Hammer u.a., 2004³).

²⁶ Qualitätsprogramme bedeuten die Definition und Überprüfung der Produkt- und Dienstleistungsqualität in Organisationen. Dazu existieren verschiedene Managementkonzepte wie ISO 9001 ff. oder das Modell der European Foundation for Quality Management (vgl. Brüggemann u.a., 2020³).

Veränderungen erzeugt und ein besserer Zustand in der Zukunft verkündet, mit dessen Erreichen die Probleme für beseitigt erklärt werden. In der Phase „Change“ wird die Organisation in Richtung dieses Ziels verändert. In der Phase „Refreeze“ wird der erreichte, leistungsfähigere Organisationszustand stabilisiert.

Für die Durchführung dieser Phasen wird eine Palette von Methoden vorgestellt, die vorrangig die sozialen Prozesse in Veränderungsprojekten berücksichtigen: gruppenspezifische Workshops,²⁷ Teamentwicklungen, Feedbackprozesse, Moderationen von Workshops. Diese Methoden geben Mitarbeitenden einen Informations- und Mitsprachebereich, um die geplanten Veränderungen zu diskutieren und deren Umsetzung mitzugestalten. Seit der 14. Auflage von *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* findet sich – im Gegensatz zu früheren Ausgaben – ein Kapitel zur Strategieentwicklung (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 207 ff.). Das bedeutet, Change Management rückt von einem reinen Umsetzungskonzept einer *Strategieumsetzung* ab. Doppler u.a. stellen gedankliche Ansätze und Methoden zur Verfügung, wie auch eine *Strategieentwicklung* im Change Management gestaltet und deren Umsetzung begleitet werden kann. Sobald ein „ästhetisierter Zukunftsentwurf“ (Neuberger, 1994: 1) beschlossen ist, kommt das Versprechen von Change Management zum Tragen: partizipative Arbeitsformate, chronologisch beschriebene Umsetzungsphasen mit den jeweiligen Aufgabenpaketen sowie Funktionszuschreibungen für Mitarbeitende und Führende. Diese Vielzahl an aufeinander abgestimmten Aufgaben wird als „Veränderungsarchitektur“ (vgl. von der Reith u.a., 2014²: 161; Heitger u.a., 2002: 327) benannt; sie soll es ermöglichen, eine als organisationsspezifisch besser beschriebene Zukunft zu erreichen. Diese Umsetzungsperspektive findet sich bei allen zitierten Autor*innen (vgl. Lauer, 2019³: 4, Doppler u.a., 2019a¹⁴: 185 ff.; Kotter, 2011: 18; Wimmer, 2017: 205). Für Thomas Lauer bedeutet das, dass Mitarbeitende an der Strategieentwicklung beteiligt werden, die Umsetzung mitplanen (vgl. Lauer, 2019³: 120), die betroffenen Organisationseinheiten zu einem Projekt-Kick Off eingeladen werden (vgl. a.a.O.: 148) sowie während der weiteren Durchführung passende Partizipationsmethoden zum Einsatz kommen (vgl. a.a.O.: 159 ff.). Führenden komme in diesen Partizipationsansätzen eine besondere Rolle zu, nämlich die Mitarbeitenden für die Veränderungen zu motivieren (vgl. a.a.O.: 87).

²⁷ In gruppenspezifischen Workshops werden Prozesse innerhalb der Workshopgruppe thematisiert. Dies führt wiederum zu einer Selbstreflexion der Teilnehmenden und ihres Verhaltens innerhalb dieser Gruppe. Derartige Formate arbeiten ohne Agenda oder vorgegebene Inhalte, denn es besteht der Anspruch, das gegenwärtige Geschehen innerhalb der Gruppe zu thematisieren und nicht gruppenexterne Fachthemen zu bearbeiten (vgl. Amann, 2004²: 28). Im Rahmen von Veränderungen werden gruppenspezifische Trainings verwendet, um den Teilnehmenden Erfahrungen in strukturarmen Formaten zu ermöglichen und somit in einer hierarchiereduzierten Organisation arbeiten zu können.

Nach der bisherigen Diskussion von Change Management wird folgende Begriffsbestimmung von Change Management vorgenommen:

Change Management ist ein Methodenset, Veränderungen zu planen und umzusetzen. Wesentliches Anliegen von Change Management ist die breite Beteiligung von Mitarbeitenden und Führenden.

Die Umsetzung bezieht sich auf verschiedene Konstitutionsbedingungen einer Organisation, wie Strukturen, Abläufe, Dienstleistungen, Kompetenzen. So definiert kann Change Management unterschiedliche Arten von Veränderungen gestalten (vgl. von der Reith u.a., 2014²: 148 ff.): evolutionären Wandel, Krisenmanagement, revolutionären Wandel, vorausschauende Selbsterneuerung. Hält man die Beschreibung von Change Management dagegen, so liegt die Vermutung nahe, dass sich bestimmte Arten von Veränderung besonders eignen: Revolutionärer Wandel und vorausschauende Selbsterneuerung. Für beide Veränderungsarten können in den angebotenen Partizipations- und Kommunikationsformaten erwünschte Zielzustände und deren Umsetzungen diskutiert werden, ohne dass eine externe Bedrohung sofortiges Handeln notwendig macht. Besonders bei der Selbsterneuerung ermöglichen es die Kommunikationsformate von Change Management, Gewohnheiten und Annahmen hinter den organisationalen Routinen zu hinterfragen, um ein höheres Problemlösungspotenzial zu entwickeln.

Um es mit anderen Worten auszudrücken und das Verständnis von Change Management zu konzentrieren: Change Management ist eine Meta-Methode, die die grundsätzliche Art, wie organisationale Veränderungen durchgeführt werden können, beschreibt.

2.2. Dekonstruktive Befragungen

Zunächst ist die voraussetzungsreiche Überschrift dieses Abschnittes zu klären, womit zugleich das Vorgehen beschrieben wird. Was bedeuten „dekonstruktiv“ und das dahinter stehende Substantiv „Dekonstruktion“ sowie deren Anwendung als „dekonstruktive Befragungen“?

Dekonstruktion ist ein Kofferbegriff, der sich aus den Begriffen Destruktion und Konstruktion zusammensetzt (vgl. Schönwälder-Kuntze, 2020³: 154). Im übertragenen Sinn wird eine (textliche) Konstruktion kritisch hinterfragt, was bedeutet, hinter die Erzählstruktur eines Textes zu blicken, diese aufs Genaueste zu analysieren und deren Konstruktion offenzulegen. Es wird nicht nur die offensichtliche Struktur untersucht, sondern auch die damit verbundenen Ausschlüsse und impliziten Voraussetzungen. Die Verbindungen zwischen Ein- und Ausgeschlossenem werden aufgedeckt und deren Angewiesenheit benannt. Dahinter wird eine hierarchische Struktur erkennbar: Das Ausgeschlossene ist das Abgewertete, womit der Vorrang des Eingeschlossenen bestimmt ist.

Diese Vorgehensweise ist mit dem französischen Philosophen Jacques Derrida (1930 – 2004) verbunden. Bekannt wurde Derrida mit seinen sprachphilosophischen Untersuchungen *Die Schrift und die Differenz*, *Die Stimme und das Phänomen* sowie *Grammatologie*, die 1967 in der französischen Originalversion erschienen. Richard Rorty kennzeichnet in der Philosophie die Dekade der 1960-er Jahre als „linguistic turn“ (vgl. Rorty, 1967: 3 f., 39). Danach bezeichne Sprache nicht etwas vom Sprechakt unabhängiges, sondern Bezeichnungen und damit auch Bedeutungen werden erst im Sprechen generiert. So dekonstruiert Derrida in *Grammatologie* die Auffassung einer Vorrangigkeit von Sprache gegenüber Schrift und weist nach, dass Sprache die Struktur einer Schrift enthalte. Anhand von Ferdinand de Saussures Werk *Grundlagen der Sprachwissenschaft* dekonstruiert Derrida Saussures Auffassung, dass die Sprache vorrangig und die Schrift nachrangig sei, was er mit den Begriffen innen (Sprache) und außen (Schrift) markiert. Was Derrida zeigt, ist, dass diese angenommene binäre Hierarchie dadurch aufgehoben wird, dass die Sprache wie auch die Schrift eine Textstruktur aufweisen und mittels dieser Sprachstruktur (wie auch Textstruktur) Bedeutung entsteht. Mit Bezug auf Derrida habe die Schrift, so Uwe Dreisholtkamp, die Sprache von vornherein affiziert, das Äußere (Schrift) habe immer schon das Innere (Sprache) markiert (vgl. Dreisholtkamp, 1999: 101).

Das Textäußere als Bedingung des Textinnern zu benennen, konstitutionelle Widersprüche aufzuzeigen und auf genealogische Bedeutungsverschiebungen von Begriffen hinzuweisen – dieses Vorgehen bezeichnet Derrida als Dekonstruktion. Er beschreibt es als zwei zusammenhängende Stile oder auch Bahnen:

„Im allgemeinen folgt die Ausübung der Dekonstruktion zwei verschiedenen Bahnen oder Stilen, die sie meistens einander aufpfropft. Der eine Stil ist von begründender und dem Anschein nach ungeschichtlicher Art: vorgetragen, vorgeführt werden logisch-formale Paradoxien. Der andere, geschichtlicher und anamnestischer, scheint der eines Lesens von Texten zu sein, einer sorgfältigen Interpretation und eines genealogischen Verfahrens.“ (GK: 44).

Mit seinem formal-logischen Vorgehen zeigt Derrida auf, dass und wie in Texten Ausschlüsse produziert werden, um die zentralen Aussagen zu stützen. Das Ausgeschlossene steht im Widerspruch zum Eingeschlossenen, den zentralen Textbegriffen, die damit auch konstituiert werden. Das bedeutet, dass nicht nur diese Widersprüche offengelegt werden, sondern diese auch in einer hierarchisierenden Verbindung zueinander stehen.

Der andere Stil ist von geschichtlicher, anamnestischer Art, wonach die Genealogie und auch die Interpretation von Begriffen in ihrer (unterschiedlichen) Verwendung analysiert werden. Ein genealogisch-dekonstruktives Fragen untersucht die verschiedenen Begriffsverwendungen und -bedeutungen, die im Zuge ihres Gebrauchs entstanden sind. Dieser Stil beinhaltet, nach Spuren zu suchen, wie eine Begriffsgeschichte geschrieben ist und wie Ausschlüsse

verdecken wurden und werden, die jedoch für die Begriffskonstitution wichtig sind. Das beinhaltet, dass Derrida nicht davon ausgeht, dass Begriffe auf einen fixen Ursprung zurückzuführen sind und durch alle Zeiten hindurch eindeutig verwendet werden. Derrida verfolgt nicht die Idee, dass Begriffe eine Repräsentation von etwas ihnen Unabhängigem darstellen.

Diese beiden Stile bzw. Bahnen wendet Derrida nicht nur auf sprachphilosophische Texte an, sondern auch auf die Untersuchung von politischen-juristischen-ethischen Themen wie auch Begriffen: Gerechtigkeit (*Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*, 1991a), Demokratie (*Das Recht des Stärkeren. (Gibt es Schurkenstaaten?)*, 2003) oder Gabe (*Falschgeld. Zeit geben I*, 1993). Auszugsweise erläutert Derrida in seinem Werk *Falschgeld. Zeit geben I* die Gabe im Sinne eines Geschenkes als Unmöglichkeit, weil sie nicht einer ökonomischen Tauschlogik unterliege, denn wenn sie dieser unterliegen würde, wäre damit die Gabe als Gabe annulliert. Derrida verschiebt die Bedeutung einer Gabe dahingehend, dass eine Gabe erst eine Gabe sei, wenn sie von Beschenkten wie auch vom Schenkenden nicht als solche bemerkt werde.

Entsprechend wird dieses als dekonstruktiv benannte Vorgehen der beiden Stile auf Change Management, dessen Erzählung sowie dessen Genealogie angewandt.

2.3. Logisch-formale Paradoxien im Change Management

Wie im Überblick in Abschnitt 2.1. zu Change Management skizziert, erzählt Change Management eine Geschichte, wie organisationale Veränderungen gelingen können. Diese Erzählung besteht aus folgenden Merkmalen:

- Steuerung durch Führende
- Beteiligung der Mitarbeitenden
- Phasenstrukturierter Veränderungsprozess
- Veränderbarkeit der Organisation
- Unterstützung der Durchführung durch organisationsexterne Beratungsunternehmen

Im Anschluss werden aktuelle Ansätze von Change Management befragt und geprüft, ob sie die darin geäußerten Versprechen, neue Aspekte in Veränderungen umsetzen, erfüllen. Nachfolgend werden diese Merkmale einer dekonstruktiven Befragung unterzogen.

2.3.1. Steuerung durch Führende

Führenden wird aufgrund ihrer Funktion eine besondere Rolle im Change Management zugeordnet. Nach John Kotter muss Change Management durch eine „erstklassige Führung“ und ein „exzellentes Management“ (Kotter, 2011: 17) gesteuert werden. Dabei differenziert er zwischen Management, d.h. Bestehendes zu managen, und Leadership, d.h. die organisationale Zukunft zu gestalten und daraus eine Vision zu formulieren, sodass sich Mitarbeitende dafür begeistern (vgl. a.a.O.: 22). Diesen Leadership-Ansatz schreiben die erwähnten Change Autor*innen den Führenden in einem Veränderungsprozess zu (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 80 ff.; Lauer, 2019³: 90; Wimmer, 2017: 197). Von Führenden wird eine Vorbildfunktion verlangt, die Dringlichkeit von Veränderungen zu kommunizieren, die Zielrichtung glaubhaft darzustellen, eine von allen geteilte Zukunftsvorstellung herbeizuführen und die dafür nötigen Maßnahmen zu initiieren (vgl. Wimmer, 2017: 203 ff.).²⁸

In dieser Beschreibung werden Führende als Gestaltende der Organisationszukunft benannt. Das bedeutet, die Organisationsstrategie festzulegen und damit die Ausrichtung der Organisation zu bestimmen. Mitarbeitende werden zwar informiert, sind aber von der Mitarbeit an der Organisationsstrategie ausgeschlossen. Für Klaus Doppler und Kollegen trägt diese Aufgabenbeschreibung zum „Mythos Führung“ bei, es werden „geradezu magische Heilserwartungen an die Rolle und das Verhalten des Führers“ (Doppler u.a., 2014³: 165) geweckt. Für Georg Will kann es dabei zu einer „dysfunktionalen Übersimplifikation“ kommen: Es werde ein verzerrtes Bild der Wettbewerbssituation entworfen, bei dem die eigene Organisation als Gewinner*innen, die übrigen Marktteilnehmende als Verlierer*innen stigmatisiert werden. Im Duktus einer Gewinner*innen – Verlierer*innenmetapher werde für das eigene Zukunftsbild geworben (vgl. Will, 2015: 210). Nach Baecker zeigt diese Heroisierung ein simples „entweder – oder Schema“, es gibt entweder Gewinne *oder* Verluste. Es werden Führende als Helden geschaffen, die „Siegeswillen und Opferbereitschaft“ zeigen (vgl. Baecker, 2012: 476). Nach dem norwegischen Managementwissenschaftler Rune By

²⁸ Umfrageergebnisse, die den Umsetzungsstand dieser genannten Anforderungen untersuchen, zeigen ein gemischtes Bild. Die Change Fitness-Studie von 2020 / 2021 zeigt Diskrepanzen auf: Top Management und Mittleres Management sehen sich in der Vorbildfunktion positiver als die Mitarbeitenden (vgl. Schmidt u.a., 2021: 36). Die Werte bleiben kritisch bei Fragen nach einer offenen Kommunikation von Risiken im Veränderungsprozess: Dieser Frage stimmen Führende und Mitarbeitende gleichermaßen eher nicht zu (vgl. a.a.O.: 32). Es zeigt sich die Tendenz, dass sich das Mittlere Management nicht in die Change Überlegungen der Unternehmensleitung eingebunden sieht (vgl. a.a.O.: 36). Als größte Herausforderungen für das Erreichen einer Change Fitness werden jene Themen bewertet, die dem Aufgabenbereich des Top Managements zugeschrieben werden können: Sinnstiftung, Unterstützung, Empathie, Glaubwürdigkeit, offene Kommunikation, stärkere Partizipation von Mitarbeitenden sowie das Bereitstellen von Ressourcen (vgl. a.a.O.: 48). Letzteres bezieht sich auf den Wunsch nach Qualifikationsmaßnahmen und nach personeller Unterstützung (vgl. a.a.O.: 49). Dazu zählen die Autor*innen Kommunikation auf Augenhöhe, die Formulierung eines klaren, sinnstiftenden Zukunftsbildes sowie interne Change Qualifizierungen (vgl. a.a.O.: 54). Der Bedarf an entsprechenden Qualifizierungen wird in mehreren Studien genannt (vgl. Schmidt u.a., 2018: 10, 34; Dies., 2021: 48).

bildet sich in den Führungsebenen einer Organisation die manageriale Überzeugung heraus, dass Führungskräfte mehr und besser wüssten, wie die Organisationszukunft werde und was für die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit getan werden müsse. Es entstehe das Bild von Führungskräften als bessere Mitarbeitende (vgl. By u.a., 2017: 19 f.).²⁹

In dem konstitutiven Führungsverständnis von Change Management lassen sich einige Unwegsamkeiten finden, die sich durch implizite Ausschlüsse festigen. Ein Widerspruch zeigt sich in der Unsicherheit von organisationaler Zukunftsgestaltung – das Risiko des Scheiterns ist ein Merkmal davon. Dem gegenüber werden konkrete Anforderungen an die Zukunft gestellt: Der im Change Management angestrebte Zukunfts-Zustand soll neu sein und eine bessere Qualität als der aktuelle Zustand aufweisen. Entscheidet sich das Management für eine bestimmte Zukunft, verbirgt diese Entscheidung eine grundlegende Unmöglichkeit, wenn mit Blick auf Jacques Derrida³⁰ und auf Niklas Luhmann³¹ Entscheidungen als unentscheidbar aufgefasst werden. Es bildet sich eine Unmöglichkeit heraus: Wie kann ein Zielzustand angestrebt werden, der für Derrida wie auch für Luhmann in einer unbekanntem und unsicheren Zukunft liegt (weil Zukunft nicht kalkulierbar ist), aber dennoch eine bessere (und damit bereits kalkulierte) Zukunft verspricht?

Organisationen lösen diese Unmöglichkeit mit zweierlei Methoden. Zum einen treffen nach Reinhart Nagel Führende die Grundannahmen einer Plan- und Berechenbarkeit von Umweltbedingungen, deren Analyse eine berechenbare Positionierung der eigenen Organisation zulasse. Danach sei eine strategische Entscheidung nach dem „Rational-Choice-Ansatz“ berechenbar. Das bedingt, dass alle wesentlichen Informationen transparent seien

²⁹ Eine grundsätzliche Kritik an einer bürokratisch orientierten Führung bei volatilen Umweltbedingungen findet sich bei Charles Handy: Als einer der ersten Autor*innen führte er den Begriff der „Postheroischen Führung“ ein, womit er von der Zentralisierung fachlicher wie disziplinarischer Führung in einer Führungsfunktion abrückt. Handy sieht die Aufgabe von „Postheroen“, Mitarbeitende in gemeinsame Problemlösungen einzubeziehen. „Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all and could solve every problem, the post-heroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people’s capacity to handle it. It is not virtuous to do it this way, it is essential.“ (Handy, 1991²: 132).

Die gleiche Richtung schlägt Baecker ein, wonach postheroische Führung die Selbstbeobachtung von Organisationen fördere. Führung organisiere demnach permanente Feedbackprozesse als Steuerungsinstrument der gesamten Organisation (vgl. Baecker, 2012).

³⁰ Derrida spricht in diesem Zusammenhang von etwas Unentscheidbarem: „Eine Entscheidung, die sich nicht der Prüfung des Unentscheidbaren unterziehen würde, wäre keine freie Entscheidung, sie wäre eine programmierbare Anwendung oder ein berechenbares Vorgehen.“ (GK: 49 f.). Vgl. auch Luhmann: „Entscheidungen sind nur möglich, weil die Zukunft unbestimmt, also auch unbekannt ist. Und eben das macht das aus, was man üblicherweise Verantwortung nennt.“ (OuE: 146).

³¹ Luhmann geht von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen aus. Entscheidbare Entscheidungsprämissen müssen nicht mehr geprüft werden (vgl. OuE: 222), dienen der „Unsicherheitsabsorption“ (OuE: 223), finden ihren Ausdruck in „Entscheidungsprogramme“ (OuE: 225) und machen folglich eine Entscheidung entscheidbar (vgl. OuE: 239). Unentscheidbare Entscheidungsprämissen können sich nicht auf die Faktizität der Welt berufen (vgl. OuE: 240) und tauchen dann auf, wenn Probleme nicht durch Anweisung gelöst werden können (vgl. OuE: 241). Danach lösen unentscheidbare Entscheidungsprämissen unentscheidbare Entscheidungen aus.

und als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stünden. Die richtige Entscheidung sei dann nur noch das Ergebnis des logischen Denkens (vgl. Nagel u.a., 2014⁶: 4 f., 38).

Zum anderen entgingen nach Luhmann Organisationen einer grundlegenden Unsicherheit von Entscheidungen, indem sie sich am Bekannten orientierten. „Organisationen klären den Sinn ihres Tuns daher weitgehend retrospektiv.“ (OuE: 48). Das wiederum führe dazu, möglichen Risiken und verändernden Umweltbedingungen zu wenig Beachtung zu schenken (vgl. OuE: 48). Eine Paradoxie liegt für Wimmer im Führungssystem selbst: Die bestehende Führung habe den gegenwärtigen Zustand herbeigeführt. Werde nun versucht, die bestehenden Routinen zu ändern, um einen besseren Zustand zu erreichen, so bedarf es einer Führungsinstanz, die dazu in der Lage sei. Stattdessen sei das gesamte Führungshandeln um die gegenwärtigen Routinen gruppiert, die diese benutzten und damit stabilisierten. Das bedeutet, dass das Führungssystem, das die Organisation ändern will, zugleich Bestandteil des Problems sei. Die Bereitschaft, das zu ändern, was jahrelang unterstützt wurde, sei unwahrscheinlich, damit verbunden auch eine persönliche Änderungsbereitschaft. Zugleich sei eine Organisationsveränderung nicht ohne eine Änderung der Führungsverhältnisse möglich (vgl. Wimmer, 2004a: 172).

Auf Grundlage dieser Überlegungen verliert die Zukunftsplanung eines Change Prozesses die Strahlkraft des Neuen. Das sogenannte Neue ist mit Bestandteilen des Bekannten bestückt. Folglich kann Change Management nur so gut sein, wie es Bekanntes erhält und Erwartungen an eine bekannte Gegenwart – nicht unbekannte Zukunft – befriedigt. Die Zukunft wird als bereits bekannt definiert, um daraufhin einen Change Prozess einzuleiten, der aus Bekanntem besteht – wobei in diesem Prozess das Bekannte als das zukünftig Neue deklariert wird. Die Unsicherheiten einer unbekannteren Zukunft werden vermieden und Kontrolle über die angestrebten und bekannte Zielerreichung zu behalten.

Trotz dieser Widersprüchlichkeiten ist es ein wesentlicher Erzählbaustein von Change Management, dass die organisationale Gegenwart unzureichend ist, weshalb eine bessere Zukunft angestrebt wird. Es kommt eine Abwertung in Gang, um den gegenwärtigen Zustand als schlecht und damit als verbesserungsbedürftig zu markieren. Der Gegenwart wird die Existenzberechtigung abgesprochen, um dem vermeintlich Neuen den Weg zu ebnen. Niklas Luhmann nennt es ein Paradox von Veränderungen, das er mit der Interpretation von Gilles Deleuze verdeutlicht:³²

³² Es kann als umstrittene Textstelle bezeichnet werden, sowohl was Luhmanns Interpretation einer Textstelle in Gilles Deleuze Werk *Logique du sens* (1969: 9 – 12) betrifft als auch die Korrekturanmerkungen des Lektorats von Luhmann *Organisation und Entscheidung*. Das Lektorat behauptet, dass es bei der zitierten Textpassage bei Deleuze um das Größer-/Kleiner werden gehe, was Luhmann so nicht erkannt habe (OuE: 342, Fußnote 36).

„Die Vergangenheit wird schlecht gemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Aber das Vergangene war, als es noch Gegenwart war, nicht so schlecht, wie es für Zwecke der Reform gewesen sein muss; und das Künftige wird, wenn es einmal Gegenwart sein wird, nicht so gut sein, wie die Reformer gedacht hatten. Deleuze sieht hier zwei Serien am Werk – die des Schlechterwerdens und die des Besserwerdens –, die parallel zum Zeitlauf als eine einzige Serie „von schlechter zu besser“ konstruiert werden.“ (OuE: 342).

Bezugnehmend auf Deleuze geht es Luhmann um dessen Verständnis von Größer und Kleiner werden aus der Geschichte „Alice im Wunderland“. Diese Bewegungen laufen für Deleuze gleichzeitig ab – worauf vermutlich Luhmann hinweisen möchte: auf die Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Bewegungen. Auf Veränderungen übertragen bedeutet eine solche Gleichzeitigkeit, dass in der Bewegung der Veränderung auch deren Gegenteil enthalten ist, wie das Bestehende, das Gewohnte, die Vergangenheit. Demnach ist in jeder Bewegung von Veränderung immer auch ihr Gegenteil impliziert. Diese Deutung erinnert daran, dass das Gegenwärtige bereits das Potenzial einer Veränderung in sich trägt. Wie im Abschnitt zur Wandelbarkeit der Organisation beschrieben, beinhalten die Merkmale von Organisation (Strukturen, Prozesse etc.) eine Dualität, weil jede Veränderung auf den Fundamenten des Gegenwärtigen stattfindet. Wäre dem nicht so, hätten die aufgeführten Merkmale einer Organisation nicht auch schon in ihrem Kern die Möglichkeit ihrer Veränderung, so könnte kein Change Management durchgeführt werden. Es müsste zuerst die Organisation aufgelöst werden, um sie danach verändert wieder neu aufbauen zu können. Da Change Prozesse bei laufenden Aktivitäten einer Organisation stattfinden, wäre ein derart radikaler Change, der den Niedergang einer Organisation voraussetzt, nicht umsetzbar.

Jedoch passen diese Analysen von Gleichzeitigkeit nicht in das herrschende Narrativ des „entweder – oder“ von Change Management. Schlechterdings ist davon auszugehen, dass die als defizitär dargestellte Gegenwart zur Möglichkeitsbedingung des gut gemachten, bekannten Neuen ist. Der Gegenspieler und zugleich die Voraussetzung für das (bekannte) Neue ist das

Zu Beginn bezieht sich Deleuze auf eine Stelle in „Alice im Wunderland“, wo er das gleichzeitige Größer werden und Kleiner werden thematisiert: „Quand je dis « Alice grandit », je veux dire qu’elle devient plus grande qu’elle n’était. Mais par là-même aussi, elle devient plus petite qu’elle n’est maintenant.“ (Deleuze, 1969: 9). Ihm geht es aber nicht ausschließlich um das Größer oder Kleiner werden, sondern um die Darstellung von gleichzeitigen Gegensätzlichkeiten, was er wenig später mit einem Bezug zu Platon unterstreicht: „dans les deux sens à la fois, toujours esquivant le présent, faisant coïncider le futur et le passé, le plus et le moins, le trop et le pas-assez dans la simultanéité d’une matière indocile [...]. C’est une dualité plus profonde, plus secrète, enfouie dans les corps sensibles et matériels eux-mêmes: dualité souterraine entre ce qui reçoit l’action de l’Idée et ce qui se dérobe à cette action.“ (a.a.O.: 9 f.). Deleuze möchte mit der Diskussion dieses Paradox eine Auflösung von festgeschriebenen Identitäten betreiben: „identité infinie des deux sens à la fois, du futur et du passé, de la veille et du lendemain, du plus et du moins, du trop et du pas-assez, de l’actif et du passif, de la cause et de l’effet.“ (a.a.O.: 10 f.).

(bekannte) Gegenwärtige.³³ Eine organisationale Gegenwart wird als mangelhaft deklariert, um eine bessere Zukunft bestimmen zu können, die wiederum als zukünftig bekannte Gegenwart eingeführt wird.

Diesen Gedanken auf Führung zu übertragen bedeutet, dass sich die im Change Management verankerte Funktion als richtungsgebend und zukunftsgestaltend nicht halten lässt. Es zeigen sich darin Widersprüche. Einerseits wird von Führung gefordert, Entscheidungen für eine bessere organisationale Zukunft zu treffen, was sich als Unmöglichkeit herausstellt. Andererseits entpuppt sich diese vermeintliche Zukunft als etwas Bekanntes, das so gesehen nur vorgibt, „Zukunft“ zu sein. Die Zukunft als das angestrebte Neue wird aus den bekannten Bestandteilen der Gegenwart konstruiert. Führung erklärt mit diesem Kunstgriff eine aus bekannten Bruchstücken zusammengesetzte Gegenwart zur attraktiven Zukunft.

2.3.2. Beteiligung der Mitarbeitenden

Die Beteiligung von Mitarbeitenden ist ein zentrales Versprechen von Change Management.³⁴ Diesen Eindruck kann man gewinnen, wenn das Methodenrepertoire von Change Management betrachtet wird: unterschiedliche Kommunikationsformate, mit dem Ziel, Kommunikation als Dialogprozesse zu moderieren, Meinungen zu kanalisieren und zu visualisieren (vgl. z.B. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 307 ff.; Lauer, 2019³: 159 ff.). Das Partizipationsmodell mit seinen zahlreichen Beteiligungsformaten ist darauf ausgerichtet, mit Mitarbeitenden in einen Dialog zu treten, sie über Change Maßnahmen zu informieren, mit ihnen zu diskutieren und sie dafür zu motivieren.³⁵

Im Narrativ von Change Management sind Führende diejenigen, die richtungsweisend Change initiieren und Mitarbeitende darüber informieren. Mit dieser Aufgabenteilung bildet sich eine

³³ Damit führt sich der bekannte Spruch: „Das einzig Beständige ist der Wandel!“ ad absurdum. Wenn es nur beständigen Wandel gäbe, gäbe es keinen Wandel. Alles wäre Veränderung. Deshalb beinhaltet Change Management als bisher unausgesprochene Aporie Beständigkeit und Wandel als zwei gleichberechtigte Teile.

³⁴ Das Thema der Beteiligung wird auch in einem dekonstruktiv-genealogischen Verfahren analysiert, um dessen Bedeutungsveränderungen im Laufe der Jahrzehnte nachzuzeichnen, siehe dazu Abschnitt 2.4.

³⁵ Umfrageergebnisse zur Situation von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen zeigen insgesamt niedrige Werte. Es ist eine Alltagsweisheit, dass demotivierte Mitarbeitende weniger leisten und damit den Erfolg von Veränderungen unwahrscheinlicher machen. Die Ergebnisse der OSB-Studie von 2012 deuten darauf hin, dass aufgrund ihrer Erfahrungen in Change Prozessen mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden innerlich kündigen, ihr Engagement und ihre Leistung zurückfahren; es herrsche eine Veränderungsmüdigkeit und die Qualität des alltäglichen Miteinander nehme ab (vgl. Kling, 2012: 26 f.). In der Change Fitness-Studie 2020/2021 zeigt das Thema „offene Kommunikation in Veränderungsprozessen“ die geringsten Zustimmungswerte im Vergleich zu den fünf vorangegangenen Change-Fitness-Studien seit 2010 (vgl. Schmidt u.a., 2021: 20). Diese niedrigen Werten deuten darauf hin, dass es Mitarbeitenden an Wertschätzung fehlt und sie sich nicht integriert fühlen. Die Aussage „Wenn in unserem Unternehmen eine Veränderung stattfindet, dann fühlen sich unsere Mitarbeiter einbezogen.“ zeigt ebenso die niedrigsten Werte seit der ersten Befragung im Jahr 2010 (vgl. a.a.O.: 20). Das wirkt sich auf die Umsetzungsbereitschaft von beschlossenen Veränderungsmaßnahmen aus; auch hier zeigen sich die niedrigsten Werte im Vergleich zur ersten Change-Fitness-Befragung im Jahr 2010 (vgl. a.a.O.: 19).

Differenzierung: Mitarbeitende und Führende als Unterscheidung. Wie Rune By schreibt, ist diese Funktionsaufteilung Ausdruck eines dahinter stehenden abgrenzenden Denkens:

„Wir denken: «Wir & *die Anderen*». Wir etikettieren uns selbst entweder als Management oder Angestellte, als ob wir zu zwei verschiedenen, oft kriegerischen, Stämmen gehören würden, mit unterschiedlichen Interessen.“ (vgl. By u.a., 2017: 18).

Die zentralen Begriffe „Mit-Arbeit“, „Be-teiligung“ deuten auf eine Passivität hin und setzen voraus, dass schon etwas vorhanden ist, das Mitarbeit und Beteiligung ermöglicht. Danach sind Mitarbeitende nicht in einer initiativen Position, sondern werden an etwas Vorhandenem beteiligt. Häufig ist vom „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden die Rede, wie Maximilian Locher in seinem Artikel über eine Reflexionslücke zur Partizipation im Change Management schreibt. Nach seinen Beobachtungen werden die „Mit-Genommenen“ in eine Passivität gedrängt, weil sie zuerst vom Management abgeholt werden müssen, was wiederum dem Management Wissen und den Abzuholenden Noch-Nicht-Wissen bescheinige. Damit produziere das System Change Management genau diese Passivität, die sie mit Partizipationskonzepten zu vermeiden versuche (vgl. Locher, 2022: 62 f.).³⁶

Es ist davon auszugehen, dass für Partizipation zwei Voraussetzungen erfüllt werden müssen: Als erste Voraussetzung wird angenommen, dass Führende zunächst die Erlaubnis geben, dass sich Mitarbeitende auch beteiligen dürfen. In einer Bürokratie sind es qua definitionem die Leitungsfunktionen, die es den Mitarbeitenden erlauben, sich zu beteiligen. Damit dies möglich ist, braucht es eine Über- und Unterordnung, die im Rahmen einer hierarchischen Ordnung vollzogen wird. Einerseits gibt es im Narrativ von Change Management die Vorstellung einer gleichberechtigten Beteiligung, wie in verschiedenen Diskussionsformaten, in denen Mitarbeitenden mit Change Verantwortlichen über ihre Anliegen diskutieren. Andererseits wird Partizipation nur möglich, wenn die Organisationshierarchie eine so gedachte Beteiligung erlaubt. Eine Hierarchie wird zur Konstitutionsbedingung von Beteiligung, worüber jedoch im Narrativ nichts zu finden ist. Somit wird das diskursiv Ausgeschlossene (Hierarchie) zur Bedingung des Eingeschlossenen (Beteiligung), eine Hierarchisierung wird vermeintlich umgekehrt (Partizipation ist wichtiger als Hierarchie), aber gleichwohl beibehalten, weil erst die Hierarchie die Partizipation erlaubt.³⁷

³⁶ Es komme für Maximilian Locher zu Lernblockaden, weil der Misserfolg von Change Projekten entweder einer fehlenden Mitnahme oder einer fehlenden Motivation der Mitgenommen zugeschrieben wird (vgl. Ders., 2022: 64). Als Begründung für diese Überzeugung an die Mit-nahme von Mit-arbeitenden führt er auf: Es sei eine moralisch gute Handlung, wenn Mitarbeitenden angeboten wird, sie mitzunehmen; es signalisiere eine Wichtigkeit der Mitarbeitenden. Ferner werde die Bedeutung vom Mitnehmen nicht hinterfragt, sondern es als für grundsätzlich gut befunden. Somit könne schneller ein Scheinkonsens hergestellt werden (vgl. a.a.O.: 63).

³⁷ Klaus Doppler u.a. bringen es metaphorisch auf den Punkt: „Ohne Führung wird Partizipation zur Fahrt ins Blaue und endet früher oder später im Gestrüpp.“ (Dies., 2019¹⁴: 187).

Als zweite Voraussetzung wird angenommen, dass die Motivation der Mitarbeitenden für den Erfolg von Change Projekten wichtig ist. Es gibt aber die Einschränkung, dass nicht die Organisation, sondern die Mitarbeitenden über eine letzte Verfügungsgewalt über ihre Motivation verfügen. Sie können folglich entscheiden, ob sie und, wenn ja, wie motiviert sie mitarbeiten oder nicht. Es bleibt ein innerer Verfügungsraum, sich für die Beteiligung zu motivieren und motiviert mitzuarbeiten. Es kann zwar eine Beteiligung angeordnet werden, aber für ein erfolgreiches Change Management ist davon auszugehen, dass die Motivation und das freiwillige Engagement für Partizipation wichtiger sind als deren Verordnung. Somit liegt es bei den Mitarbeitenden, ob aus dem Sollen auch ein Wollen wird. Im Modell von Change Management stehen Erlaubnis und Motivation in einem chronologischen Verhältnis. Bevor Mitarbeitende sich entscheiden, sich beteiligen zu wollen, bekommen sie dafür die Erlaubnis. Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen Erlaubnis und Motivation, weil das Organisationsmanagement die Motivation benötigt, dass Mitarbeitende auch mitarbeiten wollen, darauf aber keinen direkten Zugriff oder Einfluss hat. Wenn also ein Vorrang der Erlaubnis vor der Entscheidung festgestellt ist, kann diese Erlaubnis die Entscheidung nur bis zu einem bestimmten Punkt dominieren. Es muss angenommen werden, dass Führende keinen letzten Zugriff auf die Motivation der Mitarbeitenden haben, jedoch von deren Einsatzbereitschaft abhängig sind.³⁸ Dieses Spannungsfeld ist eine Leerstelle im Narrativ. Das Explizieren dieser Leerstelle wird umgangen, indem auf verschiedene Annahmen gesetzt wird: Mit Partizipationsformaten wird versucht, Mitarbeitende für eine Mitarbeit am Change Prozess zu motivieren; in der Logik des Change Managements warten allerdings Mitarbeitende zunächst ab, bis Führende eine Zukunftsgestaltung für die Organisation entworfen haben, die ein Change Management notwendig und die Beteiligung der Mitarbeitenden möglich macht; des Weiteren sind Mitarbeitende resilient im Umgang mit einer Verschlechterung ihrer Arbeitssituation, die infolge von „hold-up Problemen“³⁹ (vgl. Will, 2012b) entstehen können.

Man kann davon ausgehen, dass es in diesem Beteiligungsprozess zu Polarisierungen kommt: Zwischen denjenigen, die am Change Prozess mitarbeiten wollen und denjenigen, für die es ein Sollen bleibt. Einem aus diesem Sollen entstehenden Widerstand werden Beteiligungsformate entgegengesetzt, die helfen sollen, vorhandenen Einwänden und

³⁸ Armin Nassehi spricht von einer „illusionären Führung“: „Die Hierarchie von heute rechnet mit Menschen und Kommunikationsformen, die die Logik des Handelns nicht aus der Hand geben, mit Menschen, die wollen, was sie sollen. Zu wollen, was man soll, setzt allerdings Hierarchien voraus, die das Sollen symbolisieren, zumindest inszenieren – auch wenn sie oft genug nicht einmal wissen, was es ist. Deshalb meine ich, dass das Führen eine Illusion ist, eine notwendige Illusion [...] Führung muss genau das inszenieren, mit einem Hierarchiestil, der sich die Unmöglichkeit des Führens zunutze macht. Erstaunlicherweise scheint es heute nur noch in Unternehmen und Verwaltungen überhaupt denkbar und legitimierbar zu sein, die notwendige Illusion einer Hierarchie zu etablieren, in der eine Idee davon entsteht, zu wollen, was man soll.“ (Nassehi, 2011: 115).

³⁹ Will bezeichnet „hold up“ Situationen im Change Management als solche, die bei Mitarbeitenden zu einseitigen Wohlfahrtsverlusten führen, bspw. zu einer Verringerung des Arbeitseinkommens, zu nicht kompensierter Mehrarbeit oder zu weniger Freude an der Arbeit (vgl. Will, 2012b: 12 f.).

Bedenken Gehör zu schenken und diese abzumildern. Allerdings ist auch denkbar, dass Widerstand seitens des Managements performativ erzeugt wird, um Change Management mit seinen Beteiligungsformaten als notwendig erscheinen zu lassen. Damit wird Widerstand als Phänomen bewertet, das mit dem Einsatz von Methoden der Sozialtechnologie überwunden werden kann.⁴⁰ Dabei entsteht ein „Change Bias“ (vgl. Will, 2015: 210; Wimmer, 2009: 9): Change Manager*innen gehen davon aus, Change sei per se richtig, Change Management sei die passende Methode und davon abweichende Äußerungen seien nicht zweckmäßig. Kritische Meinungen werden als Widerstand gedeutet und die geäußerten Bedenken als unzutreffend abgetan. Daraus wird die Notwendigkeit von Change Management konstruiert. Diese These wird gestützt durch das Ergebnis verschiedener Studien, auf die sich auch Thomas Lauer beruft: Zahlreiche Change Vorhaben scheitern am Widerstand der Mitarbeitenden, diese Ursache für den Misserfolg von Change Projekten stehe an oberster Stelle. Dagegen grenze sich das Top Management ab, das sich selbst zu den Befürworter*innen von Veränderungen rechne (vgl. Lauer, 2019³: 50).⁴¹

Frank von der Reith und Rudolf Wimmer bringen eine andere Deutung von Widerstand in die Diskussion: Widerstand bedeute ein sinnvolles Verhalten im Sinne der Organisation (vgl. von der Reith u.a., 2014²: 145). Diese Aussage kann so interpretiert werden, dass für Mitarbeitende wichtige Themen nicht (ausreichend) berücksichtigt werden, (etwa einen Freiraum in der Arbeitsgestaltung oder Anerkennung von der Nachbarabteilung), die den Widerstand auslösen, und dass Change Vorhaben demzufolge diese Themen nicht zufriedenstellend unterstützt. Es ist auch denkbar, dass Mitarbeitende, die Widerstand äußern, ein anderes, nicht aber deshalb ein negatives Verständnis von ihrer Organisation und den möglicherweise erforderlichen Veränderungen haben. Eine kritische Meinung kann darauf hinweisen, dass wichtige Aspekte für einen erfolgreichen Change bisher nicht ausreichend berücksichtigt sind (vgl. By u.a., 2017: 19). Im Falle kritischer Äußerungen wird den betroffenen Mitarbeitenden jedoch in der Regel unterstellt, dass sie Veränderungen ablehnen und / oder grundlegend Angst vor Veränderungen haben. In dieser Interpretation zeigt sich die machtvolle Seite von Change Management, wonach nicht nur der Ablauf von Change Management vom Management formatiert wird, sondern auch versucht wird, kritische Stimmen und Emotionen zu beherrschen. Damit vergibt sich das Management die Möglichkeit, organisationale

⁴⁰ Damit werden Methoden des Change Managements bezeichnet wie Feedbackgruppen, Dialogveranstaltungen, Change Architekturen. Es entsteht der Eindruck, dass der primäre Fokus dieser Methoden auf der Informationsübermittlung und den damit verbundenen Hoffnungen liegt, dass genügend Informationen über die Ziele des Change-Prozesses zu dessen Verständnis und damit zu dessen Akzeptanz führen. Informationsveranstaltungen könnten auch so interpretiert werden, dass diese zum einzigen Zwecke der Zustimmung durchgeführt werden und ein kritischer Dialog nicht stattfindet.

⁴¹ Lauer beruft sich auf drei Studien, wovon er die „Hernsteinstudie“ aus Sekundärquellen zitiert („zitiert nach Schott und Wick 2005, S. 196“ (Lauer, 2019³: 50)), die zwei anderen Studien zitiert Lauer direkt: Capgemini, 2003 und osb international, 2012 (vgl. ebd.).

Veränderungen besser zu gestalten, indem mehr relevante Aspekte seitens der Mitarbeitenden integriert werden würden.

Insgesamt erzeugt das Narrativ den Eindruck, dass mit Change Management menschliche Äußerungen planbar seien, verbunden mit dem Nebeneffekt, dass sie infolge ihrer Kalkulation ihre Aussagekraft einbüßen. Kritische Äußerungen werden zu Widerstand umgedeutet und in Kommunikationsformaten mittels entsprechenden Sozialtechniken versucht zu kontrollieren. Dazu sind auch emotionale Äußerungen zu rechnen, die so verstanden werden, dass sie vorhersehbar und demzufolge auch bearbeitbar seien: Modelle wie die „Change Kurve nach Richard Streich“ (vgl. Streich, 2006: 45) sollen helfen, Emotionen der Mitarbeitenden erklär- und damit bearbeitbar zu machen (vgl. Eckert, 2018: 259). Mit diesem Modell gibt Streich an, menschliches Verhalten, dessen Ursachen und Ausprägungen im Change Prozess interpretieren zu können. In Change Prozessen durchlaufen die betroffenen Mitarbeitenden verschiedene persönliche Zustände: „Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration“ (Streich, 2006: 45). Die Change Kurve stellt einen Zusammenhang zwischen dem Zeitverlauf von Change Management und den individuellen emotionalen Befindlichkeiten der Betroffenen her. Je neuartiger eine Veränderung sei, desto mehr stoße sie auf Ablehnung, je länger die Mitarbeitenden damit konfrontiert seien, desto mehr integrieren sie von den Veränderungen in ihren Arbeitsalltag. Für jeden dieser beschriebenen Zustände bietet Streich ein Methodenset zur Bearbeitung an.

Es ist festzustellen, dass über Beteiligungsformate gerade das wieder eingeführt wird, was durch sie verringert werden soll, nämlich eine bürokratische Organisation, die Beteiligung erst erlauben muss, damit sich Mitarbeitende beteiligen dürfen. Die Partizipationsformate suggerieren, dass Äußerungen von Mitarbeitenden erwünscht sind. Zugleich und in einer gegenläufigen Bewegung werden kritische Äußerungen ausgeschlossen und als Widerstand – im Sinne einer Ablehnung – gewertet.

Scharf formuliert: Mit Partizipationsformaten soll Beteiligung ermöglicht werden, zugleich wird damit stillschweigend die Beherrschbarkeit menschlicher Äußerungen eingeführt, vielleicht auch, um die innere Unverfügbarkeit von Mitarbeitenden durch deren Kontrolle (gewaltsam) zu übergehen. Widerstand wird als typisches Phänomen von Veränderungsprozessen performativ produziert und damit zugleich festgelegt, dass Widerstand von den Mitarbeitenden ausgehe, denen es an Realisierungskompetenz wie auch an Veränderungsmotivation fehle. Mit diesem Argumentationstrick wird das Narrativ gefestigt, man benötige Change Management, weil die Mitarbeitenden grundsätzlich veränderungsscheu seien. Wimmer fügt noch einen weiteren Aspekt hinzu, nämlich, dass sich Management aus einer verantwortlichen Funktion für einen möglichen Miterfolg ausklammere; die Ursachen eines Misslingens könne

damit den beteiligten Mitarbeitenden zugeschrieben werden, die sich zu wenig dafür engagiert hätten, obwohl sie beteiligt worden sind / wären (vgl. Wimmer, 2004a: 177).

2.3.3. Phasenstrukturierter Veränderungsprozess

Change Management wird einem Projekt gleichgesetzt, mit einem definierten Anfang und Ende. Dazu wird ein chronologisch getakteter Umsetzungsprozess mit unterschiedlichen Phasen und einer geplanten Dramaturgie vorgeschlagen (vgl. Lauer, 2019³: 81; Kotter, 2011: 18; Doppler u.a., 2019a¹⁴: 353; Wimmer, 2017: 205). Wie bereits erwähnt beziehen sich zahlreiche Autor*innen auf die Chronologie des Phasenmodells „unfreezing, moving, refreezing“.

In der Interpretation dieses Modells können verschiedene Widersprüche gedeutet werden. Gemäß dem Phasenmodell befindet sich eine Organisation im Wechsel zwischen Stabilität und Veränderung, nach jeder Veränderung wird der erreichte Zustand stabilisiert. Das bedeutet, dass sich im Zustand des „refreeze“ keine weiteren Veränderungen ereignen dürfen, weil damit der eingefrorene Zustand bedroht wird. In einer hierarchischen Organisation muss dieser Zustand überwacht werden, um seinen Erhalt zu sichern – bis zum nächsten Initiation der Startphase „unfreeze“. Es müssen Anstrengungen unternommen werden, um ein ungeplantes „unfreeze“ der Phase des „refreeze“ zu verhindern, da Umweltveränderungen und deren organisationale Bearbeitung eine Bedrohung für diesen Zustand bedeuten. Danach unterläge die Organisation der Aufgabe, die Phase „refreeze“ aufrechtzuerhalten und Abweichungen davon zu verhindern, bis das nächste Change Management mit „unfreeze“ beginnt. Wiederholungen von Arbeitsprozessen müssten exakt nachgezeichnet werden, ohne dass es zu Abweichungen kommt. Kreativität oder Spontanität würden zu einem Risiko für dieses so dominierende „refreeze“. Nach der Modelllogik stellt dieser eingefrorene Zustand den bestmöglichen Zustand einer Organisation dar, weil er das Ergebnis eines durchgeführten Change Prozesses ist. Es wird eine bessere Leistungsfähigkeit gegenüber den Umweltveränderungen postuliert, als beim Ausgangspunkt vor dem „unfreeze“ diagnostiziert wurde. Damit zeigt sich eine Unvereinbarkeit: Wie kann ein Zustand erhalten werden, um damit die Überlebensfähigkeit einer Organisation sicherzustellen, wenn das Narrativ von Change Management von laufend ändernden Umweltdynamiken ausgeht, die kontinuierlich eine Bedrohung für die Organisation darstellen? Einerseits wird eine organisationsexterne Dynamik konstatiert, die organisationsinterne Veränderungen erforderlich machen, was wiederum eine innerorganisatorische Dynamik erzeugt. Andererseits wird darauf mit einem Modell geantwortet, das nach jeder Veränderung einen stabilen, das heißt unveränderlichen Zustand fordert. Das kann für alle im Change Management referierten Phasenmodelle gedacht werden, auch wenn sie mit zeitgemäßen Begriffen arbeiten, wie „Zielmotivation“ (Lauer, 2019³: 81) oder „Erfolge verankern“ (Heitger u.a., 2002: 251). Pointiert formuliert wird auf Dynamik mit Stabilität

geantwortet und sich einer Dynamik widersetzt, die als bedrohlich bewertet wird. Danach ist für Stefan Kühl Change Management „planbar, steuerbar und beherrschbar, wenn man nur die Charta, Grundgesetze und Disziplinen des Organisationswandels ausreichend beachtet und bewährte Instrumente des Change Managements anwendet [...]“ (Kühl, 2000: 74). Entsprechendes Vokabular wie „(Change-) Architektur“ (Heitger u.a., 2002: 19), „Change Manager“ (a.a.O.: 24), „Masterplan“ (a.a.O.: 238) unterstreichen dieses Verständnis.

Die Voraussetzung von Change Management ist eine organisationale Stabilität, die wiederum im Change ausgeschlossen, jedoch in der Phase „refreeze“ wieder etabliert wird. Es ist davon auszugehen, dass die größere organisationale Kraftanstrengung (nach der Logik von Change Management) in der Aufrechterhaltung von Stabilität und nicht in deren Veränderung liegt. Es entsteht der Eindruck, dass in Change Management mehr Stabilität als Veränderung angestrebt wird. In jedem Phasenmodell ist „refreeze“ der erwünschte Zielzustand – und eben nicht der dauerhafte Umgang mit Veränderungen – als Veränderung. Es sei denn, man denkt sich Change Management in einer volatilen Umwelt, womit die Organisation genötigt würde, Change Management andauernd durchzuführen, um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Eine solche Organisation wäre dauerhaft beschäftigt, diesen Zyklus zu durchlaufen. Jede relevante Umweltveränderung würde einen „unfreeze–change–refreeze“ Prozess auslösen. Jeder Zustand von „refreeze“ hätte den Charakter des Vorübergehenden, bis der nächste, noch bessere Zustand umgesetzt und damit erreicht wäre. Dieses Gedankenspiel verdeutlicht, dass Change Management für stabile Organisationen gedacht ist, die mehr auf Stabilität und weniger auf Veränderung setzen.

Der Wechsel zwischen Veränderung und Stabilität wirkt als eine Binarität, die nach der Modellchronologie eine Ausschließlichkeit erzeugt: entweder Veränderung oder Stabilität. Die eine Phase folgt der anderen, beide laufen niemals gleichzeitig ab, es wird eine Parallelität von Gegensätzlichkeiten ausgeschlossen, etwa Veränderung in stabilen Phasen wie auch Stabilität in Phasen von Veränderung. Diese Binarität lässt Change Management als zielorientiertes Projekt denken, wonach klare Entscheidungen, für Veränderung, für Stabilität, getroffen werden können. Es geschieht nichts Unerwartetes, Veränderungen werden geplant, dramaturgisch aufbereitet und in die Formate einer Change Dramaturgie eingepasst. Es entstehen zwei Effekte: Es gibt im Change Management nur solche Veränderungen, die für planbar und mit diesem Phasenmodell als bewältigbar gehalten werden. Damit werden andere Möglichkeiten, wie und welche Art von Veränderungen durchgeführt werden, nicht gedacht und ausgeschlossen.⁴² Nach dem vorgestellten Modell von Change Management entbehren

⁴² Umfrageergebnisse zum Erfolg von Veränderungsprozessen weisen kritische Werte auf. Wird eine Zielerreichung von 75 % - 100 % zugrunde gelegt, so zeigt die aktuelle Change Fitness Studie von 2020/2021 den niedrigsten Wert mit 16 % im Vergleich zu den letzten fünf identischen Befragungen. Das heißt, dass 16 % der teilnehmenden Unternehmen ihre Change Ziele erreichen. Die durchschnittliche Erfolgsquote liege bei

Veränderungen den Charakter von Neuem als bislang nicht Gedachtem. Danach gibt es keine ziellosen, ungeplanten Veränderungen. In dieser Perspektive zeigen sich Widersprüche: Wie können Veränderungen als definierbarer und damit bekannter Veränderungsprozess gedacht werden, wenn doch die Auslöser für Veränderungen, gemäß dem Narrativ, als ungeplant und unerwartet die Organisation herausfordern? Wie kann gedacht werden, ohne es explizit zu thematisieren, dass es erfolgreich ist, Unbekanntem mit Bekanntem zu begegnen? Der Begriff „Unbekanntes“ soll hier als Sammelüberschrift verstanden werden. Darunter sind beispielhaft die von den genannten Referenzautor*innen beschriebenen Umfeldveränderungen zu subsumieren: Eine grundlegenden Änderungen in der Wettbewerbslogik (vgl. Wimmer, 2017: 191 ff.), dauerhaft instabile Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns (vgl. Doppler, 2017: 40), ein globalisierter technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel (vgl. Kotter, 2011: 16).

2.3.4. Veränderbarkeit der Organisation

Aus dem bisher Diskutierten geht hervor, dass von einer Verfügbarkeit der Organisation ausgegangen wird, ohne dass diese Annahme im Change Narrativ thematisiert wird. Dies wird deutlich, wenn die einzelnen Bestandteile des Narrativs zusammengefasst werden: Ein bürokratisch gedachtes Organisationsmodell entspricht nicht den Anforderungen, die ein dynamisches Marktumfeld an eine Organisation stellt. Führungskräfte planen daraufhin eine zielorientierte Veränderung, beteiligen Mitarbeitende und führen einen strukturierten, zielorientierten Veränderungsprozess durch, in dem die Organisation für bessere Marktanpassungen verändert wird.

In diesen einzelnen Arbeitsphasen wird ein Verständnis sichtbar, das Veränderungen als planbar denkt, als kuratierte und kalkulierte Change-Architekturen. Dadurch wird ein bestimmtes Organisationsformat erforderlich, das die Umsetzung dieses Denkens realisierbar macht. In den Managementwissenschaften wird dieses Verständnis pointiert wiedergegeben: Für Stefan Kühl zielen diese Beschreibungen auf eine Berechenbarkeit von Organisationen ab.

durchschnittlich 22 %, wenn man alle durchgeführten Change Fitness Studien berücksichtigt. Des Weiteren zeigt die Studie von 2020/2021, dass sich nur 4 % der befragten Unternehmen als außerordentlich „change fit“ einschätzen (vgl. Schmidt u.a., 2021: 8 f.). Was die zitierte Studie auch zeigt, sind unterschiedliche Einschätzungen zwischen Mitarbeitenden und Führenden, wobei hier noch mal unterschieden wird zwischen Top und Mittleres Management. Hier diagnostiziert die Studie eine mangelhafte Verbindung zwischen operativen Einheiten und der Unternehmensleitung sowie ein halbherziges Commitment zu den anstehenden Veränderungen (vgl. a.a.O.: 37).

Eine von der Beratungsgesellschaft OSB international in Auftrag gegebene Untersuchung spricht von einem Organisational Burn-out: Ein Großteil der Führenden und Mitarbeitenden meinte, dass bereits die Ankündigung von Veränderungen auf Skepsis und Misstrauen stießen (vgl. Kling, 2012: 49). Für die meisten Führenden und Mitarbeitenden habe die innerorganisationale Dynamik in Bezug auf die Anzahl und die Geschwindigkeit von Veränderungsprojekten zugenommen (vgl. a.a.O.: 45).

Eine Übersicht der zitierten Studien findet sich im Anhang.

Wie Maschinen entsprechen Organisationen einem Bauplan, das Management werde zu Planenden, die Organisation zweckrational verändern (vgl. Kühl, 2010: 215). Gareth Morgan hat in *Images of Organization* die Metapher einer Maschine genutzt, um damit Organisationen als kalkulierbare Gebilde zu beschreiben (vgl. Morgan, 1986). Diese Metapher beinhaltet ein Bürokratieverständnis nach Max Weber mit den beiden Merkmalen: festgelegte Verteilungen von routinierten Abläufen sowie eine Über- und Unterordnung, die sich in einer hierarchischen Strukturierung ausdrückt.

Mit diesem Organisationsverständnis als Hintergrundfolie generiert Change Management ein impliziertes Machbarkeitsverständnis und zugleich auch seine eigene Widersprüchlichkeit: Change Management benötigt das, was es ändern möchte. Es ist paradoxerweise das Organisationsformat, das reduziert werden soll, weil es nicht mehr den Umfeldanforderungen entspricht. Auf andere Art formuliert: Um einer Umfelddynamik zu entsprechen, wird die Planbarkeit eines Maschinenmodells benötigt, um die Merkmale dieses Modells zu verringern, die als nicht passend für die Umfeldbedingungen gewertet werden. Für die Durchführung von Veränderungen führt Change Management wieder das in die Organisation ein, was abgeschafft, zumindest verringert werden soll, nämlich Regelungen einer hierarchischen Struktur. Change Management verspricht zwar eine dynamisierte, partizipative Organisation, benötigt aber die Bürokratie, um dieses Versprechen einlösen zu können. Es kann sogar vermutet werden, dass im Verständnis von Change Management die Bürokratie fester Bestandteil einer potenziell veränderbaren Organisation ist. Damit passt das grundlegende Organisationsverständnis nicht zum Ziel einer volatilen, partizipativen Organisationskonstitution. Das konstitutive Außen ist in der Logik von Change Management die Bürokratie, die mit von der Partie ist, um organisationale Veränderungen umsetzen zu können. In der Managementliteratur wird ein Kunstgriff angewandt: Um den Dynamiken aus dem organisationsrelevanten Umfeld zu begegnen, wird vorgeschlagen, dass Organisationen dynamischer werden müssen. Das bedeutet, es wird ein Auflösen von bürokratischen Strukturen empfohlen, eine Flexibilisierung organisationsrelevanter Merkmale. Um dorthin zu gelangen, wird Change Management als geeignete Methode vorgeschlagen, die sich jedoch als hierarchisch gesteuerter, bürokratischer Change Prozess entpuppt. Es wird ein fest durchgetakteter Veränderungsprozess verfolgt, mit definierten Phasen, Methoden und Modellen. Damit entsteht der Eindruck, dass einiges unternommen werde, Veränderungen als steuerbare Prozesse bearbeitbar zu halten, wobei jedoch versucht wird, jede Irritation auszuklammern, wie es Stefan Kühl und Judith Muster im folgenden Zitat ausdrücken:

„Aber auch wenn es inzwischen zu den Lippenbekenntnissen von Managern und Beratern gehört, Organisationen als »komplex«, »nicht-trivial« oder »chaotisch« zu bezeichnen, dominiert in der Literatur zum Change Management in Organisationen doch immer noch die zweckrationale Sichtweise auf die Organisation.“ (Kühl u.a., 2016: 1).

2.3.5. Organisationsexterne Beratung als Lösung

Das Ursprungswerk zu Change Management wurde von zwei organisationsexternen Beratern veröffentlicht, der Markt an Change Literatur, Qualifizierungs- wie auch Beratungsangeboten wird nahezu ausschließlich von Beratungsfirmen wie auch Einzelpersonen aus dem Beratungsbereich bearbeitet. Die eingangs genannten Referenzautor*innen (Klaus Doppler u.a.; Thomas Lauer, Rudolf Wimmer u.a., John Kotter) arbeiten in Beratungs- und Wissenschaftsbereichen und beziehen ihre Perspektiven aus der externen Begutachtung von Organisationen. Aus dieser Perspektive beschreiben sie, wie Organisationen mit Change Management verändert werden können. Um ihre changerelevante Wirksamkeit zu generieren, sind die Autor*innen darauf angewiesen, ausreichend Praxiserfahrung sammeln zu können. Das bedeutet, dass sie Organisationen benötigen, die sie beauftragen, um neben empirischer Expertise auch für finanzielle Einkünfte zu sorgen. Es bildet sich ein Kund*innen – Lieferant*innen – Verhältnis zwischen beauftragter Beratung und der auftraggebenden Organisation. Es ist davon auszugehen, dass beauftragende Organisationen so strukturiert sind, dass die Organisationsleitung über die Entscheidungsmacht und die finanziellen Ressourcen verfügt, diese Beauftragung zu veranlassen. In diesem Auftragsverhältnis sind verschiedene Widersprüchlichkeiten zu finden.

Es ist unwahrscheinlich, dass externe Beratende das auftraggebende Management so beraten, dass die hierarchische Struktur der zu beratenden Organisation infrage gestellt wird. Allerdings ist dabei nicht auszuschließen, dass eine Veränderung von nachgelagerten Führungsfunktionen Bestandteil des Auftrags ist. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Einsatz von Change Management *nicht* zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung der obersten Leitungsfunktion führt. Vielmehr werden diese Funktionen implizit bestätigt, weil sie sich als Auftraggebende aus diesen Veränderungsprozessen ausklammern. Damit stabilisieren sich diese Funktionen in Veränderungsprozessen, erweitern sogar ihre Machtbasis, weil sie in einer Allianz mit den beauftragten Beratungsfirmen agieren. Nach diesen Annahmen kann zur Bildung des Arguments die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Change Management mit Unterstützung externer Beratung eine vorhandene Hierarchiestruktur mehr stützt, als dass sie diese verändert. Es verhärtet sich die Problemsituation einer Organisation, insofern das oberste Führungssystem Bestandteil des Problems bleibt, wie Rudolf Wimmer betont. Dieses Führungssystem habe durch sein Entscheidungsverhalten die Situation verursacht und die Bereitschaft, etwas grundlegend (etwas die Führungsstrukturen und -verhalten) zu verändern, sei gering ausgeprägt (vgl. Wimmer, 2004a: 172). Eine externe Beratung gibt vor, Organisationen zu verändern, nährt sich jedoch am Erhalt der problemverursachenden Strukturen, weil damit ihre finanziellen Einkünfte geregelt und ihr auf Expertisen gestütztes Renommee auf dem Markt für Beratungsleistungen gesichert werden. Die

Problemstabilisierung wird zum implizit Ausgeschlossenen, das jedoch konstituierend für das explizite Narrativ von Change Management ist.

Hinweise für diese Schlussfolgerung geben auch empirische Ergebnisse der Change Fitness Studie von 2020/2021, wonach Differenzen in der Wahrnehmung von Change Prozessen zwischen Organisationsleitung, den nachgeordneten Führungsebenen und Mitarbeitenden vorhanden ist. Diese Differenzen beziehen sich auf die Themen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, die von Mitarbeitenden kritischer beurteilt werden als von Leitungspersonen; die Bewertungen des Mittelmanagements pendeln in der Mitte dieser beiden Funktionsbereiche von Top Management und Mitarbeitenden (vgl. Schmidt, 2021: 31 f.). Weitere Hinweise für eine loyale und damit systemstabilisierende Beziehung zwischen auftraggebendem Management und externer Change Beratung geben die Praxisbeispiele, die in zahlreicher Form von Beratungsunternehmen veröffentlicht werden:

„Das Top Management stand hinter dem Prozess und intervenierte bei den Führungskräften. (Rank u.a., 2011: 72). „CEO als (in-)aktiver Sponsor“ (a.a.O.: 73); „klares Mandat und Projektauftrag vom Change Sponsor (= CEO), regelmäßigen Jour Fix mit diesem und kontinuierliches Sponsoring“ (a.a.O.: 77).

„Die Schulleitung des Gymnasiums Bäumlihof beschloss, sich diesen Fragen und Herausforderungen zu stellen. Sie nahm sich eine Auszeit, um gemeinsam mit einem geeigneten Berater [...] ein zukunftsfähiges Zielbild [...] zu entwickeln.“ (Schmid, 2013: 67).

„In den Weihnachtsferien gibt es ein Mittagessen mit dem Manager eines internationalen Softwarehauses, der auch einen unserer Kunden betreut.“ (Heitger u.a., 2002: 128). „In einer ersten Abend- und Nachtsitzung mit den Entscheidungsträgern [...] wird die Grundarchitektur verabschiedet.“ (a.a.O.: 129 f.). „In dieser Phase wird von der Geschäftsleitung ein Changeprojekt aufgesetzt, zu dem wir als Berater eingeladen werden.“ (a.a.O.: 151).

In diesen Zitaten wird deutlich, wie eine Beauftragung zustande kommen kann und den Startpunkt eines Veränderungsprozesses einläutet. Es wird ein auftraggebendes wie auftragnehmendes Arbeitsverhältnis.

2.3.6. Neue Ansätze im Change Management⁴³

Seit ungefähr Mitte der 2010er-Jahre gibt es Ansätze von Change Management, die sich als „neu“ und die bisherige Vorgehensweise als klassisch bezeichnen. Hans-Joachim Gergs fordert dazu auf, das bekannte Verständnis von Change Management zu überdenken (vgl. Ders., 2017: 317). Die bisherigen Vorgehensweisen im Change Management seien an

⁴³ Dieser Abschnitt wurde in erweiterter Form als Beitrag in der Fachzeitschrift *neues lernen* (Ausgabe 06/2023) mit dem Titel *Alter Wein in neuen Schläuchen* veröffentlicht (vgl. Ludwig, 2023).

Grenzen gestoßen, weil damit die Anforderungen an Dynamik und Schnelligkeit von Veränderungsprozessen nicht zu bewerkstelligen seien. Für Oliver Kohnke u.a. könne ein als klassisch betiteltes Change Management einen Veränderungsprozess noch begleiten, komme jedoch eine nicht planbare Dynamik ins Spiel, reiche das nicht mehr aus (vgl. Kohnke u.a., 2019). Die folgende Analyse bezieht sich auf drei Ansätze, die diese neuere Sichtweise wiedergeben. Diese werden überblicksartig dargestellt und einer dekonstruktiven Befragung unterzogen.

Kontinuierliche Selbsterneuerung

Bei diesem Ansatz sollen Organisationen möglichst vorausschauend auf sich abzeichnende Umfeldveränderungen reagieren. Dieser Ansatz beinhaltet einen fortlaufenden Veränderungsprozess, ohne dass eine organisationsbedrohliche Krise vorliegt (vgl. Gergs, 2017: 317). Das Spezifische dieses Ansatzes ist, dass umfassende Organisationsänderungen als Reaktion auf Umweltveränderungen vermieden, stattdessen organisationsrelevante Veränderungen antizipiert und in kontinuierlichen Arbeitsphasen in die Organisation inkorporiert werden.

Nach diesem Ansatz haben für Frank von der Reith und Rudolf Wimmer die Führenden die Aufgabe, das Unternehmen mit differenzierenden Marktbeobachtungen sowie darauf aufbauend mit Entscheidungen zu versorgen, auf deren Grundlage die Marktsignale organisational verarbeitet werden. Genau darin bestehe die Herausforderung: Ist das Führungssystem in der Lage, Veränderungen in der Umwelt zu erkennen? (vgl. Dies., 2014: 151). Für Gergs wird nach diesem Change Konzept erwartet, dass auch Mitarbeitende in diesen Beobachtungsprozess einbezogen werden, um auftretende externe Einflüsse produktiv für eine Veränderung von Arbeitsprozessen zu nutzen (vgl. Ders., 2017: 321).

Paradoxienmanagement

Der Gedanke von der Parallelität zweier Gegensätze findet sich unter den Begriffen des Ambidextrie- oder Paradoxienmanagements: Optimieren und Transformieren zur gleichen Zeit.⁴⁴ Ausgehend von der Diagnose, dass Veränderungen uneinheitlicher und widersprüchlicher werden, wird Ambiguitätstoleranz zur Schlüsselqualifikation, wie es die Autor*innen in ihren Fallbeispielen im Buch *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität*,

⁴⁴ Für einen chronologischen Überblick der Ambidexrieforschung: vgl. Fojcik, 2015: 34 ff. Bei der Durchsicht einschlägiger Werke zu Ambidextrie kann nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Organisationserfolg und Ambidextriemanagement gibt: Einen positiven Zusammenhang sehen Fojcik, 2015: 78 sowie Gergs u.a., 2020: 43 f; keinen eindeutigen Nachweis findet Philipp Wenig, 2019: 35 ff.

Die Diskussionen organisationaler Ambidextrie sind vielseitig und präsentieren sich in einer Vielzahl von Publikationen, wie der Überblicksartikel von Andrzej Lis und Kollegen zeigt (vgl. Lis u.a., 2018).

Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann beschreiben (vgl. Groth u.a., 2021). Veränderungen werden nicht mehr als allumfassende Prozesse gesehen, sondern differenzieren sich in ein Optimieren von Bestehendem (Exploitation) und in ein Erkunden für Neues (Exploration) (vgl. Maier, 2020: 52). Diejenigen Organisationen seien erfolgreich, die sich auf unterschiedlichste Umwelтанforderungen einstellen und ambidextre Veränderungsprozesse durchführen können: marginale Veränderungen bei exploitativen Aktivitäten, grundlegende Transformationen bei unerwarteten Diskontinuitäten (vgl. Fojcik, 2015: 28).

Dieser Ansatz fordert von Führenden, sich auf ein Denken in Widersprüchen einzulassen, zumindest aber eine Meinungsvielfalt zu ermöglichen. Führung bleibt zentrale Adressatin, wenn es darum geht, eine Organisation ambidexter zu gestalten. Dafür müsse, Jens Maier zufolge, das Top Management eine geeignete Strategieentscheidung treffen (vgl. Maier, 2020: 56), zudem sei ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zur Ambidextrie gefordert (vgl. Schwedler, 2022: 84). Für eine Verankerung von Paradoxienmanagement müsse von Führung widersprüchliches Denken honoriert werden (vgl. Tuckermann u.a., 2023: 11), Führende sollen Mitarbeitende dafür inspirieren (vgl. Schwedler, 2022: 84).

Agiles Change Management

Mit Buch- bzw. Artikeltitel wie *Agiles Change Management* (vgl. Kohnke u.a., 2019), *Accelerate* (vgl. Kotter, 2015) oder *Lean Change Management* (vgl. Eckert, 2018: 273) betonen die Autor*innen den Faktor Zeit. Mit diesen Begriffen soll eine schnelle Umsetzung von Change Maßnahmen in einem sich stetig verändernden Organisationsumfeld befürwortet werden. Es gehe darum, die Steuerungsbürokratie von Veränderungsprojekten zu verringern, die sich in vielschichtigen Gremien- und Projektstrukturen wiederfinde; Pragmatismus sowie die Bereitschaft zum Experimentieren solle forciert werden. Dieser Ansatz könne in stabilitätsorientierten Organisationen am besten mit einem flexiblen und situationsbezogenen Initiieren von Veränderungen in definierten Bereichen erreicht werden (vgl. Kohnke u.a., 2019: 83). Doppler und Lauterburg sehen das Thema Zeit differenziert: Veränderungsprozesse müssen aufgrund eines sich schnell wandelnden Umfeldes beschleunigt werden. Denn das dürfe nicht zulasten von Partizipation und Prozessorientierung gehen, und auch nicht als manageriales Argument verwendet werden, um sich nicht mit sozialen Dynamiken in Veränderungen auseinandersetzen zu müssen (vgl. Dies., 2019a¹⁴: 551).

Bei diesen agilen Ansätzen wird der Führungsebene eine erfolgskritische Rolle zugeschrieben:

„Wie bei allen Änderungsvorhaben ist für den Erfolg der Transformation zur agilen Organisation eine vollständige Zustimmung und Motivation der Unternehmensführung zwingende Voraussetzung.“ (Gölnzer u.a., 2022: 71).

Was wird bei diesen Ansätzen ausgeschlossen?

Diese Ansätze sind nicht so neu, wie von ihnen behauptet wird. Sie bekommen eine neue Begrifflichkeit und suggerieren damit zumindest eine Andersheit im Vergleich zu den als klassisch titulierten Ansätzen.

Für den Ansatz der kontinuierlichen Selbsterneuerung findet sich eine Entsprechung im Ansatz des Organisationalen Lernens nach Chris Argyris u.a. aus dem Jahre 1978. Die Autor*innen stellen verschiedene Ebenen organisationalen Lernens vor: Die höchste Lernform sei das Deutero Learning, worin Organisationen lernen, mit welchen Metakompetenzen sie noch unbekannte Probleme lösen können. Eine kontinuierliche Selbstbeobachtung zur Risikominimierung findet sich auch im Ansatz *Managing the Unexpected* von Karl Weick und Kathleen Sutcliff von 2001. Die beiden Autor*innen zeigen auf, wie kleinste Veränderungen in der Umwelt und in Prozessabläufen erkannt, reflektiert und bearbeitet werden sollen, um Ereignisse im Sinne einer existenziellen Organisationsbedrohung zu verringern. Die Ambidextrie- bzw. Paradoxienmanagement Ansätze sind auf Richard Duncan rückführbar. Er unterscheidet bereits in den 1970er-Jahren zwischen der Komplexität und der Formalisierung einer Organisationsstruktur: Komplexität solle Innovationen ermöglichen, während Formalisierung stabile Wertschöpfungsprozesse aufrechterhalte (vgl. Duncan, 1976). Agiles Change Management ist auf Erfahrungen in der Softwareentwicklung zurückzuführen. Geht man von einer ausgeprägten Kunden*innenorientierung dieses Ansatzes aus, so finden sich im Management-Klassiker *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies* aus den 1990er-Jahren Grundlagen für Schnelligkeit und Serviceexzellenz (vgl. Peters u.a., 1982), was auch der Ansatz von Agilem oder Lean Change Management für sich beansprucht.

Bedeutsamer als die Spuren zu den bereits bekannten Ansätzen sind die Widersprüchlichkeiten zwischen dem Narrativ und dessen übergangenen Konstitutionsbedingungen innerhalb dieser neueren Ansätze. Diese werben mit dem Versprechen, dass Veränderungen schneller und flexibler durchgeführt werden können. Der bisherige Change Management – Ansatz sei dafür zu strukturiert, betone zu sehr die Hierarchie und sei dadurch zu langsam, um der aktuellen Wettbewerbsdynamik zu entsprechen. Zugleich bedienen sich diese neueren Ansätze den Bestandteilen, die klassisches Change Management ausmachen: Initiative von Führenden, passiv gedachte Mitarbeitende und deren Beteiligung, strukturiertes Vorgehen. Damit wird genau das erhalten, was durch den Einsatz dieser neu genannten Methoden verringert werden soll.

In allen erwähnten Ansätzen werden Führende angesprochen und ihnen die Aufgabe zugeschrieben (überwiegend von externen Beratenden), ihre Organisation unter der

Überschrift der jeweiligen Ansätze (lean, agil, ambidexter, selbsterneuernd) erfolgreich zu gestalten. Diese Aufgabe wird als Chefsache titulierte, deren Erfolg von der Mobilisation der Mitarbeitenden für den jeweiligen Ansatz abhängt (vgl. beispielhaft Schwedler, 2022: 84; Gölzner u.a., 2022: 71; Schumacher, 2013: 176). Führung wird somit in seiner Entscheidungsfunktion stabilisiert, darüber zu befinden, ob und welche Art von Change Management eingeführt wird. Dementsprechend werden Mitarbeitende als grundsätzlich passiv gedacht, damit sie von Führenden beteiligt werden können. Wie Rune By und Kollegen beschreiben, verfestigt sich infolge dieser Annahme das Change Paradigma, dass Führende besser wüssten, wie sich marktrelevante Umwelten zukünftig entwickeln werden und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssten, um diese Prognosen erfolgreich zu nutzen (vgl. Dies., 2017: 19f.). Hier wird die Widersprüchlichkeit der neueren Ansätze deutlich: Versprochen wird selbstverantwortliche Gestaltung von Unternehmensprozessen, um flexibel und schnell auf Umfeldänderungen zu reagieren. Die Umsetzung dieses Versprechens erfolgt jedoch entlang einer etablierten Hierarchiestruktur.

Bei der Durchführung zeigt sich ein ebenso widersprüchliches Bild: Angekündigt ist ein schnelles und flexibles Change Management. Dennoch erfolgt der Rückgriff auf die dem klassischen Change Management zugeschriebenen Strukturierungen. Diese wurden jedoch eingangs als unpassend für ein dynamisches Organisationsumfeld bewertet. Exemplarisch bestehen diese Strukturierungen aus Prinzipien, deren Anwendung für eine erfolgreiche Umsetzung empfohlen werden. Gergs (2016) nennt acht Prinzipien für die Umsetzung einer kontinuierlichen Selbsterneuerung, wie „Kommunikation und Vernetzung intensivieren“, „Fehler- und Feedbackkultur“ oder „Ausdauer und Denken in Kreisen“. Vor dem Hintergrund einer systemtheoretischen Folie beschreibt Schumacher (2013) ein dynamisches, chronologisch getaktetes Vorgehen. Danach lassen sich Phasen beschreiben, in denen eine Selbsterneuerung gestaltet werden könne. In der Darstellung von verschiedenen Agilitätsmodellen differenzieren Gölzner u.a. zwischen unterschiedlichen Umsetzungsmodalitäten. Sie reichen von radikalen bis zu punktuellen Veränderungen, die das bestehende System erhalten (vgl. Dies., 2022: 70 f.).

Zusammengefasst sind die neueren Ansätze von Voraussetzungen bestimmt, die sie ausschließen wollen: Dominanz durch Führung, Beteiligung von passiv gedachten Mitarbeitenden, ein strukturiertes Vorgehen. Sie arbeiten mit den Merkmalen eines als klassisch bezeichneten Change Management, das sie ablösen möchten. Damit geht einher, dass sie ihre eigene Widersprüchlichkeit nicht thematisieren, obwohl dies das Credo des Ansatzes von Paradoxmanagement ist.

2.4. Genealogische Dekonstruktionen

Der zweite Stil der Dekonstruktion besteht für Derrida in genealogischen Analysen. In einem Interview mit Henri Ronse⁴⁵ beschreibt Derrida dieses Vorgehen so, das Innere von Begriffen, deren Bedeutungen zu analysieren und sie von einem Außen her zu denken, nämlich den Spuren von früheren Bedeutungen oder auch Zuschreibungen zu folgen, die im Laufe ihrer Geschichte verborgen oder sogar verboten wurden (vgl. Derrida, 1986a: 38). Derrida zeigt, dass das Innere von Begriffen stabilisiert wird, indem etwaige Widersprüchlichkeiten in ein, als niederrangig gedachtes Außen delegiert werden. Das bedeutet, dass das Innere als wesentlich für jemanden/etwas/einen Sachverhalt konstruiert wird und ihm damit ein ontologischer Status zugewiesen wird, wie es in metaphysischen Denksystemen geschieht. Dadurch wird eine Zweifellosigkeit vorgegeben, und alles diese Konstruktion Anzweifelnde, in ein Außen verbannt wird, um den ontologischen Status zu erhalten.

In einer genealogischen Dekonstruktion werden Spuren von Begriffen unterschiedlicher Bedeutungen erkundet. In diesem Verfahren wird nach Verschiebungen gefragt, welche Bedeutungseinschreibungen des Begriffs Change Management mit sich ziehen. Es werden nicht nur nach Verschiebungen gesucht, sondern auch nach verdeckten Begriffsspuren geforscht, die im Laufe ihrer Historie verwischt wurden, sei es nun intentional oder im Laufe unzähliger Wiederholungen nicht auf eine Intention rückführbar. Anders gefragt: Welche Bedeutungen hatten Versionen von Change Management, die im Laufe ihrer Verwendungen verschwanden? Welche dieser Bedeutungen konstituieren sich mittlerweile als Außen von Change Management?

In einer ersten genealogischen Spurensuche wird Change Management in einer sprachlich-geografischen Verortung als Tauschmanagement interpretiert. Change bezeichnet im englischen Sprachgebrauch neben der Veränderung auch den Tausch wie den Geldwechsel oder die Frage nach Kleingeld, auch im Sinne einer Spende („Do You have some change for me?“). Diesen Gedanken eines Tausches weitergeführt, kann Change Management ein Tauschgeschäft bedeuten. Die lateinischen Wurzeln von Management (manus = Hand; agere = etwas machen) bedeuten, dass eine manuelle Aktivität gezeigt und etwas gemacht wird. Damit wäre Change Management ein Tauschmanagement, das einen Tauschmarkt manipuliert (im buchstäblichen Sinne). In diesem Verständnis ist Change Management eine Aporie: Ein Tausch macht nach einem gängigen Verständnis kein Management notwendig, weil davon ausgegangen werden kann, dass ein Tausch freiwillig erfolgt, weil zwischen gleichwertigen Interessenten getauscht wird. Weil aber Change Management nicht freiwillig erfolgt, sondern vom Management angeordnet wird, erfordert es ein Management, das

⁴⁵ Henri Ronse (1954 – 2010) war belgischer Autor und Theaterregisseur.

aufgrund eines aus der Balance gekommenen Tausches eine übergeordnete Steuerung notwendig macht. Damit wird ein Management notwendig, das über dem Tauschmarkt steht und den Tausch-Prozess steuert. Die Tauschgegenstände können Arbeitsstrukturen, Arbeitsentgelt oder Motivation sein. Dieser Prozess wird vom Management initiiert und gesteuert. Es wird ein Management des Tauschgeschäfts erforderlich, wenn im Tausch nichts Gleichwertiges gewechselt wird, das Freiwilligkeit ermöglicht, sondern eine Besser- oder Schlechterstellung zum Ergebnis hat. Wie bereits erwähnt bezeichnet Georg Will derartige Wechsel als „hold up“ Situationen, die bei Mitarbeitenden zu einseitigen Wohlfahrtsverlusten führen, wie zu einer Verringerung des Arbeitseinkommens oder zu nicht kompensierter Mehrarbeit (vgl. Will, 2012b: 12 f.).

Wenngleich das Begriffsinnere einen organisationalen Wandel bezeichnet, kann der Begriff Change Management unterschiedliche Bedeutungen von Wandel eingeschrieben bekommen: Was als Change Management bezeichnet wird, ist durch die Bezeichnung selbst nicht spezifiziert. Change Management wird verschiedentlich durchgeführt, je nachdem, ob es sich um eine mechanistisch-bürokratische Organisation nach Frédéric Taylor (1922) handelt oder um eine systemisch verstandene Organisation nach Niklas Luhmann (2011³) oder um eine machttheoretisch interpretierte Organisation nach Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979). Change Management bedeutet in diesen Interpretationen eine Offenheit für vielfältige Verwendungen. So sprechen die Erfinder des Ansatzes, Klaus Doppler und Christoph Lauterbach, von einer umgangssprachlichen Sammelbezeichnung für alles, was an Veränderungen in Organisationen praktiziert werde (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 100), in einer weiteren Veröffentlichung nennt es Doppler die Inflation eines Begriffs, weil alles, was mit Veränderung zu tun hat, unter diesem Begriff versammelt wird (vgl. Doppler, 2017: 15).

Weitere genealogische Fährten von Change Management führen zum Sozialformat der Gruppendynamik. Als Gruppendynamik wird ein soziales Trainingsformat bezeichnet, innerhalb dessen die Interaktionen der Teilnehmenden thematisiert werden und das eigene Verhalten in der Auseinandersetzung mit Gruppenprozessen reflektiert wird. Eine solche Trainingsgruppe arbeitet ohne vorgegebenen Inhalt, es werden ausschließlich die sich innerhalb der Gruppe ereignenden Prozesse diskutiert (vgl. Amann, 2004²). Innerhalb solcher Formate liegt die Aufmerksamkeit auf dem Innenleben einer Gruppe, die damit eine Reflexionsfläche für Selbsterkenntnis im Wechselspiel zwischen Individual- und Gruppenerfahrungen bietet.

Narrativprägende Autor*innen wie Klaus Doppler, Christoph Lauterburg oder Rudolf Wimmer verbinden die Anfänge von Change Management mit ihren gruppendynamischen Erfahrungen, die sie in die 1970er-Jahre datieren. Ihr damaliges Beratungsverständnis zeigt sich in Team- und Organisationsberatung, in der Unterstützung von langfristigen Entwicklungsprozessen,

einem Abbau hierarchischer Führung und einem Aufbau von partizipativen Ansätzen (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 89 f.). Das Interesse lag auf Initiierung und Begleitung von Prozessen für mehr Mitbestimmung, wie Wimmer in einem Interview sagt. Die Idee war, gruppensdynamische Erfahrungsprozesse in Organisationen einzubetten und durch emanzipatorische Prozesse zu organisationalen Veränderungen beizutragen (vgl. Wimmer u.a., 2019: 211 f.). Die ersten Übergänge zu Change Management waren damit gelegt. Soziale Entwicklungsprozesse werden in Organisationen begleitet, mit dem Anspruch, Betroffene zu Beteiligten zu machen und Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, um organisationale wie auch individuelle Entwicklungsprozesse zu gestalten. Dafür fand zu Beginn der 1980er-Jahre der Begriff der Organisationsentwicklung Einzug in den Diskurs.⁴⁶ Die oben zitierten Autor*innen benennen Organisationsentwicklung als Vorgängeransatz von Change Management; 1978 fand eine erste Konferenz zu Organisationsentwicklung statt (vgl. Trebesch, 1980), auf der Organisationsentwicklung als integrative Kraft für ein besseres Miteinander in Organisationen benannt wurde. Organisationsveränderungen sollten so durchgeführt werden, dass die Effizienz der Organisation und die Arbeitssituation der Mitarbeitenden verbessert werde. Dieser Gedanke beinhaltet, dass Mitarbeitende Änderungen mitgestalten und ausreichend Zeit zum Lernen haben, um Änderungen mittragen zu können. Damit beinhaltet Organisationsentwicklung zwei Ziele: die Humanisierung der Arbeit und die Leistungssteigerung von Unternehmen (vgl. Briefs, 1980: 91). Die Aufmerksamkeit ist auf das Innenleben von Organisationen gelegt und auf die Selbsterfahrung der Beteiligten in lernförderlichen Settings.

Eine weitere Spur von Change Management findet sich im Wechsel der Schlüsselbegriffe: Es wird von Veränderungs- und Changeprozessen gesprochen, nicht mehr von Organisationsentwicklung. Change Management ist zu Beginn der 1990er-Jahre kein etablierter Begriff,⁴⁷ er wird aus Gründen des Marketings für den Buchtitel gewählt (vgl. Doppler u.a., 2019b: 163 f.). Ausgehend von ihren Erfahrungen als externe Organisationsberater stellen Doppler und Kollegen fest, dass Organisationen infolge von

⁴⁶ Die Berücksichtigung von sozialen Aspekten in Organisationen ist nicht neu und wird seit den 1920er Jahren erforscht. Die Untersuchung menschlichen Verhaltens in Organisationen wird in den 1920er / 1930er Jahren unter der Überschrift „Human Relations“ im nordamerikanischen Raum zusammengefasst. Die bekanntesten Untersuchungen dürften die Mayo- bzw. Hawthorne-Studien zu unterschiedlichen Beleuchtungsszenarien im Produktionsbereich sein (vgl. Staehle, 1991⁶: 32 ff.). Ein unerwartetes Ergebnis war, dass es nicht die Beleuchtungsszenarien waren, die zur Leistungssteigerung führten, sondern die Anwesenheit des Forschungsteams, wodurch sich die Arbeitenden wertgeschätzt fühlten.

⁴⁷ In englischsprachigen Ländern wird der Begriff Change Management nicht häufig verwendet, in Lehrbüchern zu „Organizational Behavior“ wird überwiegend mit den Begriffen „change“, „organizational change“, „organization development“ gearbeitet (vgl. Schermerhorn u.a., 1991⁴: 494 ff.; Rafferty u.a., 2008: 602; Robbins u.a., 2018¹⁸: 618 ff.). Kotter spricht in verschiedenen Veröffentlichungen von „Leading Change“ oder „Change“ (vgl. Kotter, 1996; 2014a). Der Begriff „organizational behavior“ hat im deutschsprachigen Raum kein direktes Äquivalent. Auf einer inhaltlichen Ebene kommt es den von Wolfgang Staehle begründeten Managementwissenschaften als verhaltenswissenschaftlichem Ansatz nahe (vgl. Ders., 1991⁶).

Dynamiken im relevanten Wettbewerbsumfeld einen Veränderungsdruck wahrnehmen. Darauf folgend versuche das Management Erfolg versprechende Managementkonzepte umzusetzen, um diesen Umweltdynamiken zu begegnen, jedoch gelinge deren Umsetzung nicht, weil die damit verbundenen sozialen Dynamiken zu wenig berücksichtigt und in den Veränderungsprozess integriert werden (vgl. Doppler u.a., 2019a¹⁴: 190). An dieser Bruchstelle begründen sie Change Management als partizipativen Ansatz. Partizipative Methoden (aus der Arbeit zu Gruppendynamik kommend) sollen helfen, Organisationen in ihrer Marktanpassung zu befähigen, *indem Mitarbeitende daran beteiligt werden*. Das scheint das neue Versprechen zu sein und zugleich wird damit ein Schwenk in der Erzählung markiert: Es sind nicht mehr Selbsterfahrung, Selbsterkenntnis, gemeinsames, langfristiges Lernen oder eine Humanisierung der Arbeit. Diese, einer selbsterfahrungsorientierten Organisationsentwicklung zugeschriebenen, Zwecke werden umgedeutet, damit wird eine unausgesprochene Hierarchisierung eingeführt. Auch wenn die gleichen Methoden (etwa Workshops, Teamentwicklungen, Moderationen) angewendet werden, dient Change Management nach diesem gedanklichen Schwenk zunächst und primär einer Verbesserung der Wettbewerbssituation der Organisation. Was Change Management von der Vorgängerin Organisationsentwicklung unterscheidet, sind mehrere Aspekte: Es geht nicht um langfristige Entwicklungsprozesse von Organisation und Mitarbeitenden, sondern um schnelle Marktanpassungen (vgl. Doppler, 2017: 16). Dazu gesellt sich eine nach außen gerichtete Perspektive, weil es um externe Marktanpassungen geht. Eine nach innen gerichtete Aufmerksamkeit auf eine Humanisierung der Arbeit wie auch auf individuelle Entwicklungsprozesse werden still zur Seite gelegt. Dieser Schwenk in der Perspektive macht eine andere Haltung erforderlich – nämlich eine Orientierung an den Anforderungen einer Organisation und den sie beeinflussenden externen Marktbedingungen. Der Fokus auf Lernen der Mitarbeitenden rückt dabei in den Hintergrund und stattdessen dominiert eine wettbewerbsorientierte Perspektive.⁴⁸

Das Verführerische dieser Veränderung ist, dass der Einsatz partizipativer Methoden ein Interesse an Personen und deren Beteiligung an Change Prozessen vorgibt, und damit suggeriert, es gehe um individuelle Lernchancen und letztlich um Persönlichkeitsbildung. Diese Lernchancen verschwinden hinter der Zwecksetzung von Change Management, nämlich der Ausrichtung am wirtschaftlichen Erfolg der Organisation. Es bleibt also nicht nur bei einer Umbenennung von Organisationsentwicklung zu Change Management, wie es Doppler und Kollegen mit der Veröffentlichung ihres Buches „Change Management“ vollzogen.

⁴⁸ Den hier zitierten Protagonisten von Change Management soll nicht unterstellt werden, diese Änderung aktiv/intendiert vollzogen zu haben und von einem Humanisierungsansatz hin zu marktgetriebenen Rationalisierungsperspektiven zu schwenken. Sie betonen, nach wie, vor die komplexen sozialen Dynamiken in Change Prozesse zu thematisieren und auf allen Ebenen der Veränderungen zu berücksichtigen (vgl. Wimmer u.a., 2019: 212; Doppler, 2017: 20 f.).

Organisationsentwicklung als Veränderungsansatz hat mittlerweile an Bedeutung verloren, was an der Umfirmierung der Fachzeitschrift „OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management“ ablesbar ist, die bis zur Ausgabe 03/2003 schlicht „Organisationsentwicklung“ hieß.⁴⁹ Das Thema Widerstand seitens der Mitarbeitenden bekommt nach dieser Wendung eine weitere Deutungsmöglichkeit: Kritische Äußerungen werden vor diesem Hintergrund als Widerstand deutet, der sich gegen die organisationale Veränderung richtet. Steht eine organisationale Zwecksetzung an erster Stelle, ist es naheliegend, kritische Bemerkungen als Widerstand gegen die Zwecksetzung und damit auch als Widerstand gegen Change Management auszulegen. Kritische Äußerungen werden somit nicht als Engagement für Veränderungen verstanden, nicht mehr als Sorgen der Mitarbeitenden um ihre Belange und Bedürfnisse, die für einen erfolgreichen Change berücksichtigt werden wollen.

Eine weitere genealogische Untersuchung kann an der Zwecksetzung des Phasenmodells von Kurt Lewin vorgenommen werden, womit im Narrativ von Change Management beschrieben wird, wie Change Prozesse durchzuführen sind. Die Verbindung von Phasenmodell und Change Management wird als Selbstverständlichkeit dargestellt, so als ob das Phasenmodell für Change Prozesse gemacht worden sei. Daran lassen sich berechnete Zweifel äußern, wie Cummings und Kollegen in einer Monografie aufspüren (vgl. Cummings u.a., 2016). Darin weisen sie nach, dass das Phasenmodell ein unbedeutender Bestandteil in Lewins Werk ist und mehr mit Marketing als mit Change Management zu tun habe (vgl. Dies.: 35). Ihrer Meinung nach handelt es sich eher um eine posthume Interpretation von Lewins Forschungen: Haushalte sollten in den späten 1940er–Jahren zu einer Änderung ihrer Koch- und Essgewohnheiten motiviert werden, was Lewin in einem gruppensdynamischen Setting von Kleingruppen versuchte (vgl. Lewin, 1947: 35).⁵⁰ Hinzu kommt, dass Lewin sich mit Gruppensdynamik und nicht mit der Veränderbarkeit von Organisationen beschäftigte:

„A successful change includes therefore three aspects: unfreezing [...] the present level [...] moving to the new level [...], and freezing *group life* (kursiv v. Verf.) on the new level.“ (Lewin, 1947: 35).

Neben diesen verschiedenen Phasen ist Beteiligung, auch in Entscheidungsfragen, Lewin zufolge ein wesentlicher Schlüsselfaktor für Erfolg. Diesem Thema widmete sich Alfred Marrow, ein Mitarbeiter von Lewin, der nach seiner Forschungsarbeit das Marrowsche

⁴⁹ Verlagsauskunft der Handelsblatt Media Group, zu der auch die Zeitschrift gehört, vom 12.10.2022.

⁵⁰ Lewin führte einen Teil seiner Studien mit Hausfrauen aus dem Mittleren Westen der USA durch, wobei er in diesem Artikel nicht erwähnt, wie viele Personen teilnahmen. Er vergleicht zwei Gruppen in Hinblick darauf, wie die Umsetzung einer geplanten Ernährungsumstellung gelang: Die Teilnehmenden der einen Gruppe nach einer Einzelberatung und die der anderen Gruppe nach einer Gruppenberatung: „We have seen that a planned social change may be thought of as composed of unfreezing, change of level, and freezing on the new level. In all three respects group decision has the general advantage of the group procedure.“ (Ders., 1947: 36).

Familienunternehmen übernahm und dort Feldversuche als frühe Versionen von Change Management unternahm (vgl. Marrow, 1967). Er unterteilte Change Vorhaben in verschiedene Phasen, in denen er partizipative Methoden wie Persönlichkeitsseminare, Teamentscheidungen oder gemeinsame Problemlösestrategien anwendete, um das soziale System („social system“) einer Unternehmung zu verändern (vgl. a.a.O.: 69 f.).

Ab den 1980er-Jahren erfährt das Modell wachsende Anerkennung als zentrale Methode für organisationale Veränderungen (vgl. Cummings u.a., 2016: 42 ff.). Es bilden sich zahlreiche Nachfolgemodelle, die alle in der Logik von Phasen bleiben und Veränderungen in vier – sechs – zwölf Phasen unterteilen. Gründe für den Siegeszug von Lewins Ursprungsmodell und dessen Verwandlung in ein Organisationsmodell sind für Cummings und Kollegen vielfältig, wie eine wachsende Professionalisierung von Management ab den 1980er-Jahren (vgl. a.a.O.: 44), das Herausbilden von Management als akademische Disziplin (vgl. ebd.), eine gewünschte wissenschaftliche Provenienz von Managementbüchern (vgl. a.a.O.: 46) und ein größer werdender Markt an Unternehmensberatungen, die nach Modellen für Kundenberatungen suchen (vgl. a.a.O.: 49 f.). In einer genealogischen Untersuchung weist das Forschungsteam um Cummings nach, dass das Lewin zugeschriebene 3-Phasen-Changemodell zuerst 1993 in der sechsten Auflage eines Managementlehrbuchs⁵¹ veröffentlicht wurde (vgl. a.a.O.: 48).⁵² Ihnen zufolge verhinderte diese jahrzehntelange Sichtweise auf Veränderungen und deren nahezu kritiklose Übernahme in zahllosen Büchern einen anderen Blick auf Veränderungen (vgl. a.a.O.: 52 f.).

Trotz der Zweifel an den Ursprüngen dieses Change-Modells findet es in der einschlägigen Change Literatur eine weite Verbreitung. Damit wird Steuerung und Kontrolle von Veränderungen impliziert, Veränderungen wird der Stempel von zielorientierter Machbarkeit aufgedrückt. Es geschieht nichts Unerwartetes, Veränderungen werden geplant, dramaturgisch aufbereitet und in die Formate einer Change Dramaturgie eingepasst. Das mag darin begründet sein, dass das Phasenmodell für mannigfaltige Arten von Veränderungen eingesetzt werden kann. Selbst wenn Trends im Change Management, wie bereits beschrieben, das Phasenmodell als unpassend darstellen, heißt das nicht, dass in der Veränderungspraxis auf eine strukturierte Vorgehensweise auf Grundlage des Phasenmodells verzichtet wird. Es lässt sich vermuten, dass es an der didaktische Aufbereitung liegt, die eine Machbarkeit ausstrahlt, was dazu führt, dass es unspezifisch verwendet wird. Deshalb kann sich seine Anwendung auf die Veränderung einer Vielzahl von organisationalen

⁵¹ Robbins, Stephen P. (1993⁶): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

⁵² Was die genealogische Forschung von Cummings u.a. veranschaulicht, ist einerseits die Veränderung des Begriffes, und zugleich, dass sich der Begriff Change Management in der heutigen Bedeutung nicht mehr auf einen Ursprung zurückführen lässt. Diese Nicht-Rückführbarkeit auf einen Ursprung versteht Derrida als Spur.

Ansatzpunkten organisationaler Veränderungen beziehen wie Strukturen, Prozesse, Strategien.

Mit der Machbarkeitslogik dieses Modells entbehren Veränderungen den Charakter von Neuem, denn sie werden in bekannte Abläufe formatiert. Es entstehen zwei Effekte: Es gibt im Change Management nur solche Veränderungen, die für planbar und mit diesem Phasenmodell für bewältigbar gehalten werden. Zugleich werden und können andere Möglichkeiten von Veränderungen nicht gedacht werden und finden dementsprechend auch nicht statt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Genealogie von Change Management auf die Gedanken von Selbsterfahrung in der Gruppendynamik und auf die Humanisierung der Arbeitswelt weist. Diese Ansätze wirken sich in einer Perspektive auf das Innere einer Organisation, nämlich einer gemeinsamen Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden. Das Phasenmodell von Lewin verspricht eine bestmögliche Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Zugleich sind in der Genealogie des Modells Aspekte verborgen und gingen im heutigen Narrativ von Change Management verloren. Es ist ein managementorientiertes Konzept, das einer marktorientierten Wettbewerbslogik folgt: Organisationen werden deshalb verändert, um Marktchancen zu verbessern, letztlich auch, um das Überleben der Organisation zu sichern. Diese beiden Logiken (Marktchancen, Überleben) bestimmen Change Management. Im Laufe seiner Geschichte verlor Change Management die anfänglichen Postulate nach Lernen, Entwicklung und Selbsterfahrung der Mitarbeitenden sowie eine angestrebte Humanisierung der Arbeit.⁵³ Change Management nutzt noch dementsprechende Methoden. Es wurde jedoch eine Hierarchisierung eingeführt, die die Organisation als obersten Zweck setzt und eine Orientierung an Mitarbeitenden nachrangig werden lässt. In der Geschichte von Change Management scheint dessen Hauptanliegen „Change Management mit den Menschen“ (vgl. Doppler u.a., 2014³) zu machen, verloren gegangen zu sein. Dies ist nicht auf einen gründenden Akt zurückzuführen, sondern hat sich in seinen unzähligen Anwendungen dahin gehend entwickelt. Dennoch lebt das Narrativ weiter, die Menschen *irgendwie* zu beteiligen. Es ist immer noch das zentrale Versprechen, wenn Change Management ins Spiel kommt, dass Mitarbeitende zumindest informiert werden und mittels Dialogformaten in eine Change Kommunikation einbezogen werden. Wie gezeigt wurde, halten auch neuere Change Formate an dieser Geschichte fest, allerdings mit dem Anspruch, Veränderungen schneller und flexibler zu gestalten.

⁵³ Der Begriff „Humanisierung der Arbeit“ steht für einen Ansatz, der Ende der 1960er Jahre entstand, um die Arbeitsbedingungen, -inhalte wie auch -beziehungen für Mitarbeitende zu verbessern. Dieser Ansatz fand einen breiten Zuspruch in wissenschaftlichen Begleitarbeiten, gewerkschaftlicher Unterstützung und politischer Programmatik. Etwas zeitversetzt gab es ab Mitte der 1970er-Jahre in englischsprachigen Ländern ähnlich gelagerte Bemühungen unter dem Begriff „Quality of Work Life“.

2.5. Diskussion und Zwischenfazit

Change Management wurde als Veränderungskonzept für Organisationen vorgestellt und diskutiert. Ausgesuchte Umfrageergebnisse über dessen Wirkungen deuten auf eine mangelhafte Umsetzung und Wirkung von Change Management hin. In einem analytisch-genealogischen Vorgehen wurden die das Narrativ bestimmenden Merkmale einer kritischen Analyse unterzogen. Bevor die Ergebnisse dieses Vorgehens diskutiert werden, wird das gewählte dekonstruktive Vorgehen einer kritischen Diskursdurchsicht unterzogen.

Die Ausübung der Dekonstruktion mit den beschriebenen Bahnen bzw. Stilen (vgl. GK: 44) wird vielfältig, mitunter gegensätzlich interpretiert, wie aus den zahlreichen Biografien und Werken zu Derrida hervorgeht. Für Robert Feustel setzte eine Dekonstruktion eines Textes zunächst die genaue Analyse seiner Konstruktion voraus (vgl. Feustel: 2015: 12). Dieses Vorgehen kann als Wertschätzung für den dekonstruierten Text gewertet werden, weil sich intensiv mit dessen Beschaffenheit und Eigentümlichkeit auseinandergesetzt wird. Die Ausübung dieser Bahnen oder Stile ist transparent, weil ein dekonstruktives Vorgehen mit der vorgefundenen Struktur arbeitet, sie zitiert und vorführt, um ihre Widersprüchlichkeit zu belegen. Es hat nichts mit dem gelegentlichen Vorwurf des Nihilismus zu tun, sondern mit explizierender, intensiver Textarbeit. Dabei sei das Lesen von Texten für Derrida eine zentrale, vielleicht die wichtigste philosophische Arbeit, wie Lüdemann konstatiert (vgl. Lüdemann, 2017³: 54). Es sei eine bestimmte Art des Lesens, wenn Derrida eben nicht einer philosophischen Tradition folgend nach Kohärenz suche, sondern sich für Widersprüche und Instabilitäten interessiere, die sich an den Verwerfungslinien von Texten zeige (vgl. a.a.O.: 63). An diesen Stellen artikuliere sich etwas, das paradox zur Absicht des/der Autor*in stehe (vgl. a.a.O.: 63 f.). Auch wenn für Derrida eine Definition von Dekonstruktion schwierig sei (vgl. Unterwegs: 218) und sie nicht als Methode bezeichnet werden könne, weil sie nicht unabhängig von einem spezifischen, zu analysierenden Text stattfinde und somit nicht außerhalb dieses Textes wiederholbar sei (als Kennzeichen einer Methode) (vgl. Derrida, 2015²: 70), so lässt sie doch Bestimmbares erwarten, nämlich das Offenlegen von Widersprüchen, von Auslassungen und daraufhin dem Verschieben der dekonstruierten Begriffe. Das heißt, dass Dekonstruktion das ist, was sie macht, dass sie dort ist, wo sie stattfindet, im analytisch-genealogischen Lesen von Texten (vgl. Unterwegs: 218).

Für Bernhard Waldenfels ist die Dekonstruktion eine indirekte Lektürearbeit, die einer indirekten Ethik entspreche, die kein bestimmtes Sollen fordere, sondern Hinweise gebe und Angebote formuliere. Waldenfels benennt es als Chiasmus, dass die Dekonstruktion etwas Nachträgliches und etwas An-künftiges habe, wobei sich das An-künftige für Waldenfels einer Dekonstruktion entziehe (vgl. Ders., 2016²: 343 f.). Es kann auch als Zukunftsorientierung verstanden werden, Neues aus Bestehendem zu schaffen, was sich einer qualitativen

Erwartbarkeit entzieht. Dieses An-künftige bleibt „à venir“, als prospektiver Ausgangspunkt für andere Bedeutungen, die zwar in Verbindung mit dem Text stehen, jedoch über ihn hinausgehen. Für Schönwälder-Kuntze ist Derridas Dekonstruktion *immer* ethisch. Derrida decke menschengemachte Bedingungen auf, die Lebewesen in ihrer Art zu leben einschränken (vgl. Schönwälder-Kuntze, 2021a: 4). Ethik als ethische Haltung bleibt in diesem Verständnis offen, weil gegen die aufgedeckten Einschränkungen nicht ethisch begründete Pflichten gestellt werden, sondern Ethik als offener Gestaltungsraum erst im Kommen des Anderen als Mitmensch formuliert wird. Wie Derrida in einem Interview ausdrückt, sei Ethik „jenseits der Technik des Kalkulierbaren“ (Derrida: 2015²: 77) und diesem Sinne keine Anwendung von bestehenden Regeln.

Dagegen bestehen kontroverse Auffassungen darin, Dekonstruktion in einem weiten Sinne als gewalttätig zu bezeichnen, wie Derrida selbst äußert (vgl. GK: 23, 42). Das Eindringen in fremde Texte lässt sich als Gewalt deuten, weil ohne Erlaubnis der Autor*innen der Text zerlegt und, wie Derrida es formuliert, „umgestürzt“ wird (vgl. Pos: 88), ohne dafür einen Auftrag zu haben. Es wird ein Text geöffnet und seine Widersprüchlichkeiten wie auch Auslassungen vorgestellt. Einerseits kann dieses Vorgehen als bloße Destruktion des Textes gewertet werden. Gegen diesen Vorwurf wendet sich Derrida in mehreren seiner Werke (vgl. z.B. Pos: 87; Unterwegs: 227; Aufklärung: 191; Derrida, 1998b: 283). Es bildet sich der Eindruck, dass das Vorgehen der Dekonstruktion zwar die vorhandene Gewalt in/von Texten aufgedeckt (etwa die Hierarchisierung von Ein- und Ausschlüssen), aber zugleich selbst ein gewalttätiges Vorgehen ist. Mit dem von Derrida beschriebenen Begriff des „Umstürzen“ wird die Textstruktur geändert und andere Bedeutungen in das vom Text beschriebenen Thema eingelegt. Sofern man die These, dass von der Dekonstruktion eine Form von Gewalt ausgehe nicht verwirft, bleibt zumindest die Frage, ob diese vermutete Gewalt einer Dekonstruktion das probate Mittel ist, die Gewalt in Texten durch ein „Umstürzen“ zu versuchen aufzulösen. Anders und reduziert ausgedrückt: Vermindert eine Gewalt der Dekonstruktion eine in Texten befindliche Gewalt?

Es formieren sich zahlreiche Kritiken an Derridas Vorgehen, wie die bekannten Derrida-Biograf*innen überblicksartig beschreiben: Dekonstruktion sei keine Philosophie, weil sie keine eigenständigen Texte formuliere, sondern bestehende kritisiere (vgl. Kern u.a., 2016²: 7), Dekonstruktion wende sich gegen die Idee von Philosophie, eine praxiskonstitutive Normativität zu formulieren (vgl. a.a.O.: 11); Dekonstruktion folge nicht der philosophischen Idee von Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit, dezentriere Texte und zeige ihre Vieldeutigkeit auf (vgl. Feustel, 2015: 46). So schreibt Susanne Lüdemann, dass der Begriff der Dekonstruktion in den 1980er- und 1990er-Jahren zu einem „modischen Theorielabel“ wurde, jedoch, ohne dass derartige Kritiker*innen seine Werke lasen. In Deutschland und den

USA wurde Derrida als „modischer Scharlatan“ (vgl. Lüdemann, 2017³: 10), seine Werke „rhetorisches Blendwerk“ (ebd.) betitelt. Für Hans-Dieter Gondek und Bernhard Waldenfels ist in der Philosophie das Bedürfnis nach Abgrenzung zu Derrida und seinen Werken recht groß (vgl. Gondek; Waldenfels, 1997: 7). Beide Autoren scheinen froh darüber zu sein, dass Derridas poststrukturalistische Ansätze „einige Nummern kleiner gehandelt werden“ (a.a.O.: 8). Beide schreiben Derrida eine Phase des Experimentierens zu, die jetzt aber zum Glück vorbei sei (vgl. a.a.O.: 7 f.). Michael Wetzels notiert, dass angesichts seiner Unkonventionalität bei der Bearbeiten kulturwissenschaftlicher Fragen sein Status als Philosoph angezweifelt werde, ein Teil seiner Werke als Irrationalismus abgetan werde, in seinen Texten fehle es an Respekt für das Subjekt (vgl. Ders., 2010: 9). Luzia Sievi markiert die Ehrung von Derrida mit dem Theodor-Adorno-Preis der Stadt Frankfurt am Main⁵⁴ als Wendepunkt, danach sei Derridas Werken mehr Anerkennung entgegengebracht worden (vgl. Dies., 2017: 63 f.).

Was zeigt die knappe Wiedergabe dieser Diskurse für den Fortgang der Diskussion, spezifischer formuliert: Was könnte Change Management von der Dekonstruktion und deren Diskussion lernen? Zumindest an zwei Punkten zeigen sich Möglichkeiten einer Lern- und somit auch Veränderungsmöglichkeiten: Change Management als Methode kritisch zu begutachten, oder noch kritischer, Change Management in Bezug auf mögliche Schadenswirkungen zu diskutieren. Es finden zwar Umfragen und Studien zu Change Management statt, deren kritische Erkenntnisse stellen jedoch nicht den Mehrwert wie auch die Nützlichkeit von Change Management infrage, sondern betonen die fehlerhafte Anwendung. Kritiken fordern eher dazu auf, Change Management besser und umfassender anzuwenden. Eine Distanzierung oder gar seine Abschaffung werden von keinen Kritiker*innen gefordert. Des Weiteren wird auf einer erkenntnistheoretischen Ebene Change Management nicht im Wettstreit mit anderen Theorien gehandelt – so wie der Stellenwert der Dekonstruktion in der Philosophie kontrovers diskutiert wird. Change Management scheint seinen Platz in den Sozial- und Betriebswissenschaften unhinterfragt zugestanden zu bekommen, seit dem Erscheinen des Grundlagenwerkes *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* Anfang der 1990er-Jahre.

Vor diesem Hintergrund ist es geboten, Change Management einer substanziellen Analyse zu unterziehen: Das Aufdecken von Widersprüchen und Auslassungen sowie die qualitative Verschiebung des Begriffes der organisationalen Veränderung. Dafür war es in diesem Kapitel hilfreich, hinter die Kulissen von Change Management zu blicken und die verschiedenen konstitutiven Außen zu erkennen, die wiederum Ansatzpunkte für ein neues Verständnis von organisationalen Veränderungen geben:

⁵⁴ Als eine Begründung wird genannt: Derrida habe die Traditionen der abendländischen Philosophie einer umfassenden Revision unterzogen (vgl. DerStandard online, 23.09.2001).

- Führung wird die Aufgabe zugeschrieben, die Organisation mittels Change Management zu einem besseren Zustand zu führen, was damit gleichgesetzt werden kann, die organisationale Zukunft zu gestalten. Es wird aber nicht eine beliebige, sondern eine bessere Zukunft angestrebt, im Unterschied zur als unzureichend beschriebenen Gegenwart. Die Unsicherheit und die Unplanbarkeit einer Zukunft wird in das konstitutive Außen des Begriffes Führung transferiert, damit Führende – widerspruchsfrei – ihrer Aufgabe im Change Management folgen können, die Zukunft mithilfe von zwei gedanklichen Kunstgriffen zu formen: 1.) die organisationale Gegenwart abzuwerten und 2.) aus verfügbaren Erfahrungen der Gegenwart eine bessere Zukunft zu formulieren. Im Zuge dieser Umdeutung wird Führung heroisiert, weil Führenden zugeschrieben wird, die Zukunft für die Organisation lesen zu können.
- „Die Betroffenen zu Beteiligten zu machen“ ist ein bekannter Ausdruck im Change Management und wird als Erfolgskonzept für Change Management gewertet. Der genealogischen Analyse nach war dieser Anspruch die Begründung von Change Management und zugleich das Versprechen, dass damit die Umsetzung von Veränderungen besser gelinge. Als ein weiterer Aspekt der Genealogie wurde nachgewiesen, dass die Unterstützung von Emanzipation und Partizipation im Verständnis der Organisationsentwicklung (als Vorgängeransatz) keinen Niederschlag im Change Management gefunden hat. In der aktuellen Lesart von Change Management sind diese beiden Aspekte so weit möglich, wie damit unternehmerische Zielsetzungen erreicht werden können.
- Die Partizipationsvorstellungen, die Mitarbeit an Veränderungen anzubieten, sind auf passiv gedachte Mitarbeitende rückführbar. Eine Passivität der Mitarbeitenden ist das konstitutive Außen von Partizipation. Das bedeutet, dass Führende in einer hierarchischen Organisation den Mit-Arbeitenden die Erlaubnis geben, sich in bestimmten, definierten Kommunikationsformaten zu beteiligen. Wie bereits beschrieben, werden Mitarbeitende damit kontrolliert, indem Vorgaben gemacht werden, wie Beteiligung stattzufinden hat. Kritische Äußerungen werden als Widerstand gedeutet und dieser als Voraussetzung gehandelt, um innerhalb der Beteiligungsformate Kontrolle über Mitarbeitende auszuüben, indem sie mittels Kommunikationstechniken *über-redet* werden.
- Es kann als Berechnung gewertet werden, Beteiligung anzubieten und einzufordern, aber zugleich eine aktive, eigeninitiative Mitgestaltung an organisationalen Umbauten nicht zu thematisieren oder noch deutlicher formuliert: nicht zu ermöglichen oder gar auszuschließen. Eine zumindest denkbare Mitgestaltung könnte sich in unternehmerischen Strategieprozessen ausdrücken, die jedoch nach wie vor als nicht delegierbare Führungsaufgabe der Unternehmensleitung zugeordnet wird, selbst von

Change Beratenden, die gruppensdynamische Partizipationsformate trainier(t)en (vgl. Doppler u.a., 2019¹⁴: 219). Beteiligung wird in zahlreichen Change-Methoden vorgezeichnet, jedoch als hierarchisierender Impetus: Führende geben das Format und die Möglichkeiten der Mitarbeit (thematisch, methodisch, zeitlich) vor. Damit wird Beteiligung im Sinne einer aktiven, selbst initiierten und -gesteuerten Gestaltung der Organisation zum konstitutiven Außen im Change Management, um die Reduktion von Beteiligung auf ihre passiven Anteile zu ermöglichen. In Verbindung mit der Initiativfunktion für Führenden wird Change Management zu einem Machtinstrument: Macht als Fähigkeit, Veränderungen zu bestimmen und Betroffene in Beteiligungsformaten zu steuern.⁵⁵

- Das Phasenmodell propagiert eine organisationale Stabilität als Zielzustand von Change Management. In der chronologischen Struktur sind Veränderungen ein Wechselspiel zwischen Stabilität und Wandel, woraus im Change Management eine Ausschließlichkeit erzeugt wird: entweder Veränderung oder Stabilität. Der Zustand des „refreeze“ entpuppt sich als ein vorher anvisiertes Ziel, dessen Qualität nichts Neues, nichts Unbekanntes ausmacht. Veränderungen werden zu eindeutigen Dopplungen von Bekanntem. Ausgeschlossen wird dagegen die Unkalkulierbarkeit einer Zukunft. Validiert wird die Beobachtung des konstitutiven Außen durch die genealogischen Untersuchungen von Stephen Cummings und Kollegen (vgl. Cummings u.a., 2016). Nach Cummings u.a. werden mit diesem Phasenmodell ungeplante, unbekannte Veränderungen ausgeschlossen, ebenso alles, was mit diesem Modell nicht erklärt werden könne. Damit gebe das Modell vor, wie Veränderungen zu denken und durchzuführen seien. Die von Cummings u.a. erstellte Analyse bedeutet, dass die von allen zitierten Change Autor*innen vorgebrachten Wettbewerbsdynamiken als unkalkulierbare Umfeldeffekte mit diesem Modell ausgeschlossen werden. Denn es kann mit Change Management nur das bearbeitet werden, was modelltheoretisch erfassbar ist. Somit bildet sich ein Kreis der Paradoxien: Unkalkulierbare Dynamiken erfordern ein Change Management für eine Organisation, die jedoch in ihrer Unkalkulierbarkeit nicht bearbeitet werden können, sondern im Phasenmodell nur als plan- und vorhersehbare Abschnitte umgesetzt werden können.
- Neuere Ansätze stellen die bisherige Auffassung von Change Management infrage, weil es in seiner Strukturierung nicht mehr wirksam für die aktuellen Veränderungsdynamiken sei. Stattdessen wird von agilem Change Management, Paradoxienmanagement und kontinuierlicher Selbsterneuerung erzählt. Diese neuen Ansätze gestalten sich jedoch

⁵⁵ Der im Change Management implizit verwendete Machtbegriff sowie die davon divergierenden Auffassungen von Judith Butler wie auch von Michel Foucault werden in Abschnitt 3.2 im Kontext von Subjektivierung diskutiert.

nicht widerspruchsfrei: Sie möchten sich von einem als klassisch bezeichneten Change Management lösen, brauchen jedoch dessen Konstitutionsbedingungen: Konzentration auf Führung als erlaubnisgebende Funktion, chronologisch-strukturierter Projektablauf,⁵⁶ Mitarbeit von Mitarbeitenden. Obwohl die neueren Ansätze einen Gestaltungs- und damit auch Entscheidungsraum für Mitarbeitende ermöglichen und Führung als Hierarchiefunktion reduzieren wollen, adressieren diese Ansätze Personen in Führungsfunktionen. Es scheint eine Leerstelle im Diskurs zu sein, Handlungsmöglichkeiten für Mitarbeitende in Veränderungsprozessen zu formulieren.

- Ferner wurde in der Analyse gezeigt, dass externe Beratungsfirmen Veränderungsprojekte in Organisationen unterstützen. Sie werden aufgrund der ihnen zugeschriebenen Expertise vom Top Management beauftragt, die Veränderungen durchzuführen. Jedoch wird aufgrund des Auftragsverhältnisses und möglicherweise auch aus Furcht vor einem Auftragsverlust die bestehende Führungsstruktur, zumindest auf Top Management Ebene, nicht verändert. Auch hier bildet sich eine paradoxe Situation: Organisationsexterne Change Beratungen werden zur Unterstützung der Veränderungen beauftragt, jedoch stabilisieren diese Beratungen die bestehende Machtstruktur.

Die bisherigen Diskussionen zeigen, dass Change Management als ein schließender Ansatz für Veränderungen konzipiert ist. Das bedeutet: Im Change Management wird das ausgeschlossen, was nicht plan- und umsetzbar ist. Ein binäres Denken fördert diese Schließungen: Durch das Phasenmodell als Methode für entweder Stabilität oder Wandel, entweder Anfang oder Ende, entweder Führung als Changeinitiative oder Mitarbeit als Beteiligung, entweder Initiative oder Passivität. Change Management bewegt sich zwischen diesen Gegensätzen, ohne jedoch den Raum zwischen diesen Gegensätzen zu diskutieren. Eine graduelle Verschiebung zu *etwas* Beständigkeit und zu *etwas* Veränderung wird exkludiert. Change Management benötigt diese Binarität, um das zuvor bezeichnende mechanistische Denken von Steuer- und Vorhersehbarkeit zu sichern. Es ist die Logik eines eindeutig erkennbaren „Entweder – oder“, womit Kontrolle über Veränderungen erzeugt wird – es wird vorab bestimmt, was Veränderung ist und als solche gelten kann und was nicht.

Daraus kann gefolgert werden, dass Change Management auf den Vorstellungen eines hierarchisierenden Führungsverständnisses beruht, das Führungsfunktionen mit Vorstellungen von Macht verbindet. Diese Vorstellungen sind jedoch implizit und äußern sich in den Aufgabenbeschreibungen, eine organisationale Zukunft in Form von Changezielen zu bestimmen. Führungsfunktionen werden durch externe Beratungsunternehmen gestützt, die aufgrund der Kunden*innen - Lieferant*innenkonstellation den Machtaspekt kontinuierlich

⁵⁶ Selbst aktuelle Publikationen beziehen sich explizit auf Lewins Phasenmodell und beschreiben dieses als passendes Vorgehen für organisationalen Change (vgl. Naslund u.a., 2022: 295).

reproduzieren. Dagegen findet sich im Narrativ keine Explikation von Macht, dieser Aspekt wird schweigend über die Hintertüre eingeführt, in der eben dargestellten Binarisierung seiner Merkmale. Es zeigt sich, dass die Thematisierung von Macht eine diskursive Leerstelle trifft.⁵⁷ Change Management wird gegenwärtig so verhandelt, als gebe es einen Gleichklang von Interessen in einer Organisation und als könnten mithilfe der passenden Methoden alle zur Mitarbeit motiviert werden (vgl. Simon u.a., 2022: 7). Machtfragen werden in Veränderungsprozessen auf beiden Seiten (Management, Mitarbeitende) nicht mitdiskutiert, wie Fritz Simon bezüglich der beteiligten Mitarbeitenden ausführt:

„Oft herrscht bei den Beteiligten die Auffassung, mit genügend wohlmeinenden Leuten könne man jede Organisation verändern – auch gegen den Willen derer, die über formale Macht verfügen.“ (Simon u.a., 2022: 7).

Nach den bisherigen dekonstruktiven Untersuchungen zeigt sich als Zwischenfazit, dass sich das konstitutive Außen von Change Management als eine bürokratische Strukturierung in verschiedenen Ausprägungen zeigt. Dabei entstehen folgende Auslassungen im Diskurs von Change Management:

- Kontinuierliche Veränderungen: Es ist davon auszugehen, dass sich in Organisationen Veränderungen ereignen, die nicht mit der Logik eines Phasenmodells erfasst werden (können). Es sind einmal Veränderungen, die sich in alltäglichen Prozessen bzw. Routinen ereignen, ohne als organisationale Veränderungen intendiert zu sein. Zum anderen sind es unvorhersehbare Ereignisse in der Außenwelt von Organisationen, die auf Organisation wirken und Auslöser für unkalkulierbare Veränderungen sein können.
- Mitarbeitende als Change-Initiator*innen: Mitarbeitende gestalten selbstorganisiert Veränderungen ohne Beauftragung des Managements. Dieser Ansatz ist auch als Komplizenschaft denkbar, die unterhalb einer organisationalen Aufmerksamkeitsschwelle arbeitet. Wie Ziemer beschreibt, sind Komplizen nur untereinander als Komplizen bekannt, die jenseits einer Organisationsöffentlichkeit an einem gemeinsamen Projekt arbeiten, wofür sie keinen Auftrag haben (vgl. Ziemer, 2011).
- Macht als impliziter Bestandteil von Organisationen: Mit dem oben geschilderten Ansatz von Mitarbeitende als Change-Initiator*innen verbindet sich ein anderes Verständnis von Macht. Danach dezentralisiert sich Macht als impliziter Bestandteil einer Organisation.

⁵⁷ Im Vergleich zur Vielzahl an Publikationen ohne explizite Diskussion von Machtaspekten ist die Anzahl an Veröffentlichungen, die sich diesem Thema explizit annehmen, überschaubar gering. Machtaspekte im Change werden diskutiert von Simon u.a. (2022) *Die Berge wegdenken. Warum Macht im Wandel oft ausgeblendet wird*; von Ameln u.a. (2016) *Macht in Organisationen. Denkinstrumente für Führung, Beratung und Change Management*; und von Richter u.a. (2007) *Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz*.

Macht ist auf verschiedene Personen und Ebenen verteilt und bleibt kein statisches Element, das ausschließlich den Führungsfunktionen vorbehalten ist. In diesem Verständnis können Mitarbeitende auch über Macht verfügen und Veränderungsprozesse eigeninitiativ anstoßen. Eine kritische Diskussion dieser Vorstellung wie auch die Erörterung anderer Machtansätze fundieren dieses Verständnis.

- Hinwendung zu Personen: Die Durchführung organisationaler Veränderungen orientiert sich an den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen der Mitarbeitenden aus. Es ist ein individuumszentrierter Ansatz, der menschliche Aspekte in Organisationen berücksichtigt und sicherstellt, dass Mitarbeitende nicht als Empfänger*innen von fremden Veränderungsinitiativen wahrgenommen werden, sondern als Gestaltende mit individuellen Fähigkeiten und Potenzialen.

In der Dekonstruktion nach Derrida geht es nicht nur darum, das konstitutive Außen aufzudecken und dadurch das explizite Innen eines Begriffes zu destabilisieren, sondern auch um eine Verschiebung des die Begriffe konstituierenden Systems (vgl. SEK: 313 f.). Das bedeutet für Change Management: Das bisherige Annahmen darüber, wie organisationale Veränderungen ablaufen haben, immer wieder neu auszutarieren.⁵⁸ Damit bieten die aufgezählten Auslassungen Übergänge an, organisationale Veränderungsprozesse neu und anders zu denken.

Doch zeichnet sich bereits zu diesem Punkt der Untersuchung eine Einschränkung ab: Es muss die Erwartung enttäuscht werden, dass die hier zitierten philosophischen Ansätze von Wiederholung und Zwischenraum alle hier erwähnten Auslassungen und Widersprüchlichkeiten ohne Abbruchkanten abdecken können. Es wird mit der Grundlegung philosophischer Ansätze für organisationale Veränderungen ein anderes Verständnis erarbeitet. Diese Zielsetzung beinhaltet die Notwendigkeit, dass keine Denkweise umhin kann, neue Leerstellen und Auslassungen zu produzieren, insofern muss der Anspruch auf Vollständigkeit unerfüllt bleiben. Das bedeutet, dass ein anderes, neues und besseres Verständnis organisationaler Veränderungen wiederum auf seine Defizite überprüft sowie anders, neu und besser formuliert werden kann.

In den beiden Folgekapiteln wird eine Neuausrichtung des Denkens von organisationaler Veränderung unternommen. Dazu wird in Kapitel drei Jacques Derrida mit seinem sprachphilosophischen Ansatz von *itérabilité* zitiert. Mit seinem Verständnis von *itérabilité* zeigt Derrida, dass sich in Wiederholungen von sprachlichen Zeichen immer auch Veränderungen

⁵⁸ Dieser Satz ist in Anlehnung an Schönwälder-Kuntzes Formulierung zu lesen: „Denn die Dekonstruktion ist wesentlich von dem Impetus geprägt, das Denken und das schon Gedachte (permanent) neu auszutarieren.“ (Schönwälder-Kuntze, 2020³: 153).

ereignen, die Zeichen werden nicht als identisch wieder-her-geholt, sondern verändert weitergegeben. Bleibt man beim Gedanken von Wiederholung als Veränderung, so bietet Judith Butler dafür eine weitere Lesart an: In der Figur der Subjektivation benennt Butler eine subjektive Handlungsfähigkeit in der „Entunterwerfung“ (Kämpf, 2018: 169), worin Butler das Aufbegehren gegen eine, das Subjekt vollständig umklammernde, Macht verortet. Mit diesen beiden philosophischen Ansätzen werden die Auslassungen von kontinuierlichen Veränderungen, Macht in Veränderungsprozessen und einer Selbstermächtigung von Mitarbeitenden für organisationale Initiativen neu verhandelt.

In Kapitel vier werden die Ansätze eines Zwischenraums als unbestimmbarer Ort für Veränderungen skizziert. Derridas Diskussionen eines Ereignisses und dessen organisationale Kopplungen tragen dazu bei, ein Verständnis für Unkalkulierbarkeit und Zufälligkeit herauszuarbeiten. Der Gedanke des Zwischenraums wird mit Judith Butler weitergeführt und dort über die Formate von Demonstrationen für organisationale Veränderungen zugänglich gemacht. Auch hier begleiten Butlers Verständnis ein sich emanzipierendes Subjekt, das im Change Kontext als selbstorganisierte Mitarbeitende gelesen werden kann.

Deshalb wird in den beiden Folgekapiteln eine Neuausrichtung von organisationalen Veränderungen unternommen. Bevor diese Gedanken vertieft werden, wird die vorliegende Analyse in einem verbindenden Diskurs verortet und profiliert – nämlich in den kritischen Managementwissenschaften. Unter diesem Begriff wurden ab den 1990er-Jahren vorwiegend Ansätze von Derridas Dekonstruktion in die Managementwissenschaften übertragen, um damit ein konventionell verstandenes Management einerseits zu kritisieren und andererseits auch neu zu interpretieren. Diese Diskurse werden überblicksartig aufgereiht, um das Forschungsvorhaben dieser Analyse darin einzusortieren.

2.6. Kopplungen an bestehende Diskurse: Kritische Managementwissenschaften

Ende der 1980er-Jahre formierten sich in den Managementwissenschaften⁵⁹ Diskurse entlang der Fragestellung, wie sich philosophische Ansätze auf Managementtheorien übertragen lassen. Diese Diskurse können als außergewöhnlich bezeichnet werden, weil sie von Vertreter*innen der Managementtheorie geführt wurden, die hauptsächlich die Werke von

⁵⁹ Der Begriff Managementwissenschaften umfasst die Funktionsbereiche von Management wie Organisationsgestaltung, Führung und Personalmanagement. In diesem Sinne wird der Begriff verwendet. Der Begriff Managementwissenschaften ist im deutschsprachigen Raum auf Wolfgang Staehle zurückzuführen, der an der FU Berlin das Institut für Management gründete und das erste Standardwerk zu diesem Thema veröffentlichte: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. (vgl. Ders., 1991⁶). Ab Anfang der 1990er-Jahre wurden weitere Management-Lehrstühle eingerichtet, wie im damaligen Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaft der Uni Konstanz, Lehrstuhlinhaber war Rüdiger Klimecki mit seinem Ansatz *Entwicklungsorientiertes Management* (vgl. Klimecki u.a.: 1994).

Jacques Derrida und Michel Foucault zitieren und deren Anwendbarkeit auf das eigene Fachgebiet überprüfen. Dies ist ungewöhnlich insofern, als die Werke der beiden Philosophen sonst in den Managementwissenschaften keine Rolle spielen.⁶⁰

Unter der Überschrift „Kritische Managementwissenschaften“ werden im Folgenden Diskurse zitiert, die sich kritisch mit vorhandenen Auffassungen von Management und Organisation auseinandersetzen. Die überblicksartige Skizzierung dieser Diskurse zeigt zweierlei: Zum einen koppelt die Dekonstruktion von Change Management an diesen Diskursen an. Zum anderen zeigt sich in diesen Diskursen, dass der Aspekt Change wenig und oberflächlich bearbeitet ist sowie keine vertiefte Beschäftigung erfährt. Insofern der Aspekt Change in den kritischen Managementwissenschaften eine Lücke aufweist, trägt diese hier vorliegende Arbeit dazu bei, einen neuen Theorieaspekt in diese Diskurse einzufügen. Die Arbeiten in den Kritischen Managementwissenschaften widmen sich hauptsächlich der Dekonstruktion von etablierten Auffassungen von Management und Organisation, die Diskurse bewegen sich auf einer allgemeinen Analyseebene für Managementtheorien. Ein Transfer der Erkenntnisse auf einzelne Funktionsfelder von Management wie Organisationsgestaltung, Führung oder Personalmanagement findet nicht statt. Die nachfolgenden Übersichten der Kritischen Managementwissenschaften werden in drei Abschnitte unterteilt:

1. Frühphase,
2. Spätphase,
3. Critical Management Studies.

Es sei noch auf eine Abgrenzung hingewiesen: Parallel zu diesen philosophisch geprägten Diskussionen gibt es noch weitere kritische, soziologisch begründete Ansätze, die die gängigen Vorstellungen eines rationalen Managements bezweifeln.⁶¹ *Postheroisches Management* (vgl. Baecker, 1994), *Das Regenmacher-Phänomen* (vgl. Kühl, 2000), *Images of Organization* (Morgan, 1986) und *Der Prozess des Organisierens* (Weick, 1995a). Der Unterschied zu den zitierten Ansätzen der kritischen Managementtheorie zeigt sich darin, dass

⁶⁰ In diesen Diskussionen werden zwei Begriffe als eine austauschbare gedankliche Klammer verwendet: Poststrukturalismus und Postmoderne. Der Begriff der Postmoderne wird von den in diesem Abschnitt zitierten Autor*innen eingeführt. Jedoch entsteht der Eindruck, dass die Kategorisierung Postmoderne auf eine inhaltliche Homogenität hinweist, die zwischen den zitierten Autor*innen nicht vorhanden ist. Ein weiterer Aspekt ist, dass ein in den Managementwissenschaften dieser Theorieepoche häufig zitierter Philosoph Jacques Derrida ist. Deshalb wird die in dieser Analyse benutzte Kontextualisierung von Derrida beibehalten und Derrida eher dem Poststrukturalismus zugerechnet.

⁶¹ Überblicksartig zu den verschiedenen Ansätzen in der Organisationstheorie: Heydebrand, 1989: *New Organizational Forms*. Der Autor prägt den Begriff „postbureaucratic“ (a.a.O.: 337), die mit geringer Hierarchiestruktur, autonomen Arbeitsgruppen, flexiblen Expertenteams und Thematisierung von Organisationskultur als Produktionsfaktor gekennzeichnet werden könnte.

sich diese Werke auf die Systemtheorie nach Niklas Luhmann als Erklärungsansatz für eine Kritik an einem rationalen Organisationsverständnis beziehen.⁶²

Frühphase

Die Diskussionen beginnen 1988, als die beiden Managementwissenschaftler*innen⁶³ Robert Cooper und Gibson Burrell eine Artikelserie über die Postmoderne im Management veröffentlichten (vgl. Cooper u.a., 1988; Burrell, 1988; Cooper, 1989). Die beiden Autor*innen bezeichnen ihr Vorgehen als ungewöhnlich, philosophische Ansätze als Grundlage ihrer Überlegungen zu nutzen, um damit andere, bisher ungewohnte Perspektiven auf Organisationen zu werfen (vgl. Cooper u.a., 1988: 110). Die in Großbritannien geführte Diskussion wird ab Mitte der 1990er-Jahre von einer überschaubaren Anzahl von Autor*innen im deutschsprachigen Raum weitergeführt.⁶⁴

Als Ausgangspunkt verweisen Cooper u.a. (vgl. 1988: 94, 98) sowie Robert Chia (vgl. 1995: 580) auf Jean-Francois Lyotard, der das Ende der Moderne ankündigt. Dieses Ende beschreibt Lyotard als Ende „einer möglichen Einstimmigkeit [...] mit vernünftigem Geist“ (Lyotard, 2012⁷: 24), mit „der Übereinstimmung der Experten“ (a.a.O.: 26) und „dem Rekurs auf die großen Erzählungen“ (a.a.O.: 143). Für die Abgrenzung zur Moderne werden für ein postmodernes Organisationsverständnis die Ansätze von Michel Foucault und von Jacques Derrida aufgerufen,⁶⁵ wonach Machtbeziehungen, Instabilitäten, Offen- und Unbestimmtheit als Charakteristika von Organisationen benannt werden (vgl. Cooper u.a., 1988). Unter der Überschrift „Managementwissenschaften der Postmoderne“ kritisieren die nachfolgend zitierten Autor*innen zentrale Begrifflichkeiten von Management:

- Mit postmodernen Ansätzen könne die Managementtheorie angereichert und Paradoxien moderner Organisationen besser verstanden werden (vgl. Cooper u.a., 1988: 92; Clegg, 1990: 235).

⁶² Die Autor*innen beziehen sich auf Luhmanns Grundlagenwerke *Soziale Systeme* (2018a¹⁷) und *Organisation und Entscheidung* (2011³).

⁶³ Die originäre universitäre Disziplin beider Autor*innen heißt „Departement of Behaviour in Organizations“. Der Inhalt des Fachgebietes ist die Beschäftigung mit menschlichem Verhalten in Organisationen, was in dieser Analyse gemäß der vorgängigen Diskussion als Managementwissenschaften bezeichnet wird.

⁶⁴ Zu diesen Autor*innen sind zu rechnen: Pelzer (1995): *Der Prozeß der Organisation. Zur postmodernen Ästhetik der Organisation und ihrer Rationalität*; Schreyögg (1999): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*; Koch (2003): *Organisation und Differenz. Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne*; Ortmann (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*; Ders. (2008²): *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*.

⁶⁵ Dazu werden noch Gilles Deleuze und Felix Guattari erwähnt, ohne jedoch deren spezifischen Beitrag zu einer postmodernen Managementwissenschaft zu benennen. Es bleibt bei der Erwähnung der Namen (vgl. Cooper u.a., 1988: 91).

- Dekonstruktion_D mache Themen sichtbar, die in der Diskussion vernachlässigt werden, die aber zugleich implizite Bedingungen eines orthodoxen Managements seien, wie Ausgrenzung und Unterdrückung von Mitarbeitenden (vgl. Tyler, 2020: 23 f., 52 f.).
- Für Cooper und Burrell sei keine zentrale Steuerung von Organisationen möglich, stattdessen betonen sie eine selbstreferentielle organisationale Eigendynamik. Sie konstatieren die Mehrdimensionalität von Organisationen und lehnen damit ein allgemeingültiges, eindimensionales Organisationsverständnis ab (vgl. Dies., 1988; Cooper, 1989).⁶⁶
- In Anlehnung an Derridas Verständnis von Kontext⁶⁷ gebe es in Organisationen eine unabschließbare Grenze zwischen Organisationsinneren und Organisationsäußeren; die Konstruktion einer Organisationsumwelt sei das Ergebnis einer konstruierten Organisationssicht auf das Organisationsexterne (vgl. Rasche, 2011: 263).
- Organisationen befinden sich in einem Zustand des „becoming“, womit ein prozessorientiertes Organisationsverständnis akzentuiert werde (vgl. Chia, 1995: 597 f.).
- Organisationen seien die Spiegelbilder einer Disziplinierungsgesellschaft, in denen Kontrolle ausgeübt werde (Burrell, 1988: 233). Macht sei keine unabhängige Größe, die von außen an Organisationen herangetragen werde, sondern entstehe in Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern (vgl. a.a.O.: 227).

Diese kritischen Analysen kreisen um einen impliziten Bezugspunkt, nämlich ein bürokratisches Organisationsverständnis. Um diesen Bezugspunkt klarer zu fassen, sei nochmals auf die Merkmale einer Bürokratie nach Max Weber verwiesen: feste Verteilung regelmäßiger Tätigkeiten, feste Verteilung der Befehlsgewalt, die durch Regeln begrenzt ist, und die Anstellung von Personen mit geregelten Qualifikationen (vgl. Weber, 1922: 650). Koch konstatiert, dass Organisationen mit solchen Merkmalen werden als Bürokratie dargestellt und als Gegenspieler des Organisationsverständnisses in den Kritischen Managementwissenschaften aufgerufen werden (vgl. Koch, 2003: 404). Es werden zwei Organisationsmodelle produziert, die ihre gegenseitige Abgrenzung als eine ihrer impliziten Bedingungen beinhalten:

⁶⁶ Cooper überträgt Derridas Verständnis von *différance* auf den organisationalen Kontext und betont dessen letzte Unbestimmbarkeit. „Differance [sic!], therefore, has to be understood as continuous movement, but it is not the movement of specific things. Writerly concepts such as spacing, contrast, organization are not physical properties of things; they are forms of differance and as such lack a specific locatability [...]. Differance thus destroys the idea of simple location and indeed the logic of identity which relies on locatability.“ (Cooper, 1989: 489).

⁶⁷ Siehe dazu die Diskussion zu „Derridas Verständnis von Kontext in Verbindung mit *itérabilité*“ in Abschnitt 3.1.1.

„[...] the identification and analysis of two general forms of organization – the one, automatic and autonomous in operation, defying logical closure; the other, calculative and utilitarian in intent, reassuring in its substance [...]“ (Cooper u.a., 1988: 93).

Diese Bezugnahme erweitert zwar das Verständnis für alternative Konzepte von Organisationen auf der Basis einer Bürokratie. Nach Gerald Frug bestehen jedoch Zweifel, ob das reproduzierte Bürokratiemodell nach Max Weber in solcher Reinform überhaupt vorkomme. Er kritisiert die Bürokratie als ein Modell, das auf Objektivität ausgelegt sei, aber auch subjektive Ermessensspielräume zulasse (vgl. Frug, 1984: 1312).

Für Jochen Koch ist Gerald Frugs Aufzeigen von Widersprüchlichkeiten in Bürokratien ein Beispiel für ein dekonstruktives Vorgehen: Die Bürokratie ermöglicht Handlungsräume für Menschliches, die paradoxerweise das Bürokratiemodell stabilisieren (vgl. Koch, 2003: 315). Das bedeutet, dass Bürokratie als Organisationsmodell konstituiert wird, um individuelle Erfahrungs- und Ermessensspielräume auszuschließen, sie diese Subjektivität jedoch über die Hintertüre als ihr Konstitutionsmerkmal einführt. Stewart Clegg geht davon aus, dass das Bürokratiemodell nie in Reinform umgesetzt werden könne, weil jede bürokratische Organisation eine an ihre Umweltbedingungen angepasste Variation darstelle. Eine Reinform von Bürokratie könne nicht existieren, weil diese für notwendige Veränderungen aufgrund von Umweltveränderungen zu unbeweglich sei (vgl. Clegg, 1990: 41). Für Koch ist jede Organisation immer schon eine Abweichung zur Vorstellung von Bürokratie; darauf aufbauend transportiere jede postmoderne Organisationstheorie ihr fiktives Gegenteil, nämlich Bürokratie, immer als Bezugspunkt mit (vgl. Koch, 2003: 302). Er kommt zu dem Ergebnis, dass noch keine Organisationsform gefunden sei, die ohne Referenz auf die Bürokratie auskomme (vgl. a.a.O.: 303).

Im weiteren Verlauf differenzieren sich die Diskussionen und beziehen sich explizit auf Dekonstruktion_D als ihren Ansatzpunkt.⁶⁸ Die Differenzierung zeigt sich darin, dass in der Frühphase Jean-François Lyotard und Michel Foucault zitiert wurden (vgl. Cooper u.a., 1988; Burrell, 1988; Parker, 1992), in den weiteren Diskursen beziehen sich die Autor*innen überwiegend Jacques Derrida mit dem Ansatz von Dekonstruktion. Ein Anwendungsbeispiel ist die Arbeit von Martin Kilduff, in der er ein zentrales Werk der Managementliteratur,

⁶⁸ Es wird die Arbeit von Robert Chia (1994) erwähnt, der unter expliziter Bezugnahme auf Dekonstruktion_D scheinbar rationale Entscheidungstheorien ihrer Konstruiertheit überführt. „Theoretical concepts like ‘decision’ are *carved out* of this logocentric tradition which necessarily suppresses the contaminating effects of its otherness in order to attain the status of an ‘object’.“ (a.a.O.: 786). Chia stellt Entscheidungstheorien auf den Kopf, wenn seiner Auffassung nach Entscheidungen Unterscheidungen zwischen konstruierten Gegebenheiten sind, die in einem konstruierten Kontext vollzogen werden und damit einer vorgängig gedachten Ontologie abschwören. „Instead, we should begin by assuming that all we have are incisional acts, interactions and local orchestrations of relationships. From this we might then begin to ask how it is that some kinds of actions appear to ‘succeed’ in creating larger scale effects such as ‘events’ of decision-making.“ (a.a.O.: 801).

Organizations von James March und Herbert Simon⁶⁹ einer Dekonstruktion_D unterzieht (vgl. Kilduff, 1993). Kilduff erkundet implizit Ausgeschlossenes, das als notwendige Bedingung für das explizit Erzählte wieder eingeführt wird (vgl. a.a.O.: 15). Er weist den beiden Autor*innen nach, dass sie zwar das Maschinenmodell einer Organisation von Frederick Taylor kritisieren, es aber zugleich als Voraussetzung für ihr eigenes Modell übernehmen.⁷⁰ Damit stellt sich für Kilduff der Ansatz von March/Simon als Verhaltensprogrammierung heraus, mit dem sie ein Organisationsverständnis generieren, das einer Rechenmaschine gleicht. Dazu zitiert er die beiden Autoren:

„[...] the whole organization resembles an efficiently operating computer with each departmental unit controlled by its repertoire of programs. The organization becomes a writing machine that coordinates „a complicated mosaic program executions“ [...]“ (Kilduff, 1993: 22, zitiert aus March/Simon. 1959: 149).

Mit der Dekonstruktion dieses Klassikers der Managementwissenschaft verfolgt Kilduff den Anspruch, gängige Managementtheorien anders als in der Wissenschaft üblich zu interpretieren (vgl. Kilduff, 1993: 27) und über das konstitutive Außen dieser Themen nachzudenken (vgl. a.a.O.: 13).

Im deutschsprachigen Raum ist Günther Ortmann einer der Autor*innen, der die Werke von Derrida für die Dekonstruktion von organisationalen Instituten wie die der Organisationsregeln nutzt (vgl. Ortmann, 1999, 2003, 2008²).⁷¹ In der Wiederholung von Regeln entstehe ein Paradox: Einerseits benötige eine Organisation Regeln, um Koordination und Berechenbarkeit zu ermöglichen, andererseits könne keine Regel immer gleich angewendet werden (vgl. Ortmann, 2008²: 125 f.). Das Paradox bestehe darin, dass Organisationen nur funktionieren, wenn selbstaufgelegte Regeln eingehalten werden; in deren Anwendung werden sie aber interpretiert und damit verändert. Es entstehen Veränderungen, weil Regeln situativ angepasst werden, damit die Organisation funktionsfähig bleibe (a.a.O.: 80 f.). Diese Interpretation geschehe durch die Organisationsmitglieder in einem Rahmen, den Ortmann als „Zonen tolerierter Differenz“ bezeichnet (vgl. Ortmann, 2003: 271). Das bedeute, dass Organisationen

⁶⁹ Die beiden Autor*innen analysieren Entscheidungstheorien bisheriger Organisationskonzepte (scientific management, Bürokratieansätze) und weisen menschliches Entscheidungsverhalten als „begrenzte Rationalität“ aus, wonach nicht die beste, sondern die für den Moment passendste Entscheidung getroffen wird. Das Werk wurde zu einem Standardwerk der Managementliteratur, weil es das Verhalten der Organisationsmitglieder untersuchte und damit von den bisherigen mechanistischen Organisationsmodellen abrückte. Mit ihrem Ansatz betonen March/Simon das soziale System von Organisationen und die darin vorkommenden Beziehungen zwischen (Arbeits-)Gruppen, die die organisationale Leistungsfähigkeit beeinflussen.

⁷⁰ „Human beings, according to MS [Anm. d. Verf.: March/Simon], can be programmed in much the same way that computing machines are programmed.“ (Kilduff, 1993: 20).

⁷¹ Einen ähnlichen dekonstruktiven Ansatz zur Analyse organisationaler Regeln verfolgt auch Rasche: „Because organizational rules need to be applied, they cannot avoid the dangerous supplement that modifies their meaning.“ (Rasche, 2011: 272).

nur beschränkt über Regeln beherrschbar seien, weil die interpretative Regelanwendung unklar und nicht vorbestimmbar sei (a.a.O.: 15, 271). Nach diesem Regelbegriff schließen Organisationen das aus, was sie einschließen: Tolerierte Regelverletzungen gehören zur organisationalen Existenzsicherung, Regeln sind das „eingeschlossene Ausgeschlossene der Organisation“ (Ortmann, 1999: 187; 2003: 15). Damit unterliegen Organisationen einer prekären Stabilität, die in jeder Wiederholung zugleich hervorgebracht und riskiert werde (vgl. Ortmann, 2008²: 189).

Spätphase

Die Spätphase der Kritischen Managementwissenschaften ist durch zwei Ausrichtungen gekennzeichnet. Einmal werden die bisherigen Diskussionen zusammengefasst. Zum anderen finden sich Auseinandersetzungen mit Macht in kulturell ausgerichteten Managementansätzen, auch mit Autor*innen wie Judith Butler, deren Ansätze in den bisherigen Diskussionen bis dato noch keine Resonanz fanden.

In den Zusammenfassungen rufen die Autor*innen „die Postmoderne“ als theoretischen Bezugsrahmen auf und verstehen darunter ein Managementverständnis (vgl. Alvesson u.a., 2005; Kilduff u.a., 1997), das von der orthodoxen Managementtheorie mittels verschiedener Merkmale unterschieden wird. Für Martin Kilduff und Ajay Mehra zeigt sich ein postmodernes Management beispielsweise durch (Dies., 1997: 462ff.):

- eine revolutionäre Haltung, Selbstverständlichem und einem gegebenen Paradigma zu misstrauen,
- einen konstruktivistischen Ansatz für die Theoriebildung und die Bedeutung einer individuellen Wahrnehmung,
- ein Verneinen von Objektivität bzw. eine Abkehr von Wahrheiten.⁷²

Kilduff und Mehra differenzieren postmoderne Managementkonzepte in einen skeptischen und in einen affirmativen Ansatz (vgl. a.a.O.: 455).⁷³ Die skeptische Postmoderne verwehre sich gegen definatorische Fixierungen und Priorisierungen, dagegen knüpfe die affirmative Postmoderne an Vorhandenem an, um dieses zwar zu kritisieren, aber dennoch weiterzuführen. Die beiden Autor*innen vermuten, dass die Diskurse vorhandene Unterschiede sichtbar machen, zwischen denen, für die die postmodernen

⁷² Mats Alvesson und Stanley Deetz (2005) unternehmen ebenfalls eine Differenzierung, wenn auch nach anderen Kriterien, wie „Fragmented Identities“ (a.a.O.: 86), „Critique of the Philosophy of Presence“ (a.a.O.: 88).

⁷³ Alvesson und Deetz rezitieren in ihrem Überblickswerk eine ähnliche Unterscheidung zwischen „reactionary postmodernism“ oder „postmodernism of resistance“ (Dies, 2005: 63). Beide Autor*innen schließen sich dem Ansatz „postmodernism of resistance“ als zeitgemäßem Managementansatz an, weil mit einem derartigen Ansatz Selbstverständlichkeiten kritisch hinterfragt werden können.

Managementwissenschaften eine Bereicherung seien, und jenen, die sie als empirielos ablehnten. Als weiteren Kritikpunkt nennen Alvesson u.a., dass sich in diesen Diskussion ein elitäres Denken zeige und empirische Nachweise über die Wirksamkeit solcher Theorieansätze fehlen (vgl. Alvesson u.a., 2005: 95 ff.).

Die oben genannten Arbeiten beschließen den Diskurs nicht, wie neuere Veröffentlichungen von Nancy Richter von 2014 und Melissa Tyler von 2020 zeigen. Richter beschäftigt sich mit der Wirkung von Management als organisationaler Macht in arationalistischen Managementansätzen der 1980er- und 1990er-Jahre (vgl. Richter, 2014). Unter „arationalistisch“ versteht die Autorin, die Mitarbeitende über einen Abbau von Hierarchie und eine Betonung von Eigenverantwortung zu motivieren. Dies werde über eine Entformalisierung von Unternehmen erreicht (vgl. a.a.O.: 16). Für Richter werden eine Verringerung von Regeln und Strukturen mit einer zunehmenden Verinnerlichung von Machtstrukturen kompensiert; Rationalisierung werde durch Commitment an die jeweilige Tätigkeit und letztlich auch an die Organisation ersetzt (vgl. a.a.O.: 257, 271).⁷⁴ In ihrer Analyse bezieht sie sich auch auf die Arbeiten von Michel Foucault und seiner Perspektiven auf Macht im organisationalen Kontext (vgl. a.a.O.: 136 ff.). Darauf aufbauend postuliert Richter wird eine Verinnerlichung von Machtstrukturen durch die verstärkte Beschäftigung mit der Organisationskultur als Managementansatz erreicht.⁷⁵ Es gehe um die Einflussnahme auf die Mitarbeitenden, die Verringerung ihrer Autonomie durch eine „Selbstzurichtung“ auf der Basis vermittelter Werte und Bedeutungen als imaginäre Macht (vgl. Richter, 2014: 202, 239, 296). In diesem Zusammenhang zitiert Richter die doppelte Bewegung der Subjektivierung von Judith Butler, wonach Mitarbeitende durch die Unterordnung unter organisationale Machtverhältnisse handlungsfähig werden, indem sie diese Macht ebenfalls und wiederum anwenden, wenn auch verändert und verändernd (vgl. a.a.O.: 118). In dieser Bewegung entstehe ein Freiraum, Macht auch anders anzuwenden, jedoch immer unter dem Primat ihrer Anerkennung (vgl. a.a.O.: 176).⁷⁶

Melissa Tyler arbeitet mit dem Transfer von Butlers Subjektverständnis [subjectivity]⁷⁷ in den organisationalen Kontext und diskutiert die Beziehung zwischen Subjekt und Organisation

⁷⁴ Für Richter wird die Organisation vordergründig als Selbstverwirklichungsformat inszeniert. Im Hintergrund wird erwartet, dass die individuellen Bedürfnisse mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen (Dies., 2014: 18).

⁷⁵ Im englischsprachigen Raum waren es Peters u.a., die das Thema Unternehmenskultur in einen Diskurs brachten. Sie diskutierten, wie Unternehmenskultur zum Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg werden kann (Peters u.a., 1982: *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*).

Im deutschsprachigen Raum beschäftigten sich Oswald Neuberger und Ain Kompa als zwei der Ersten mit dem Thema Unternehmenskultur (vgl. Neuberger u.a., 1987: *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*).

⁷⁶ Diese Figur der Subjektivierung wird detailliert im nächsten Kapitel diskutiert.

⁷⁷ Tyler baut den Begriff „subjectivity“ auf das Konzept von „subjection“ auf: „For Butler, any credible theory of subjectivity must take account of this ambivalence as both the basis of subjection and as the locus of resistance

sowie Organisation als Organisieren von Gemeinschaften (vgl. Tyler, 2020: 3). Organisation sei ein performatives Konzept,⁷⁸ das, so wird aus kritischer Perspektive diskutiert, das menschliche Bedürfnis nach Anerkennung ausbeute und Mitarbeitende an diesem Punkt verletzlich mache (vgl. a.a.O.: 184). Diese Verletzlichkeit zeige sich anhand verschiedener Thematiken in Organisationen: Ungleichheiten, Unterdrückung, Ausbeutung und die Fixierung von Identitäten (vgl. a.a.O.: 23). Als Organisationsfunktion produziere Management die Ein- und Ausschlüsse⁷⁹ und zugleich sich selbst⁸⁰: Es werde eine manageriale Leistungsfähigkeit konstruiert, deren Sichtbarmachung auch in der Abwertung von Mitarbeitenden liege. Manager*innen werden zu Manager*innen, indem sie sich so verhalten, wie sie glauben, dass Manager*innen sein müssen, um damit eine eigenständige manageriale Ontologie zu etablieren⁸¹ (vgl. a.a.O.: 53). Neben der Figur von Organisation als Machtformat diskutiert Tyler den Begriff Organisation als „organisieren“ im Sinne eines gemeinsamen Handelns, um das Recht auf Anerkennung einzufordern (vgl. a.a.O.: 168).⁸² In Organisationen gehe es darum, erscheinen zu dürfen sowie an den Beteiligungs- und Förderungsmöglichkeiten teilzuhaben (vgl. a.a.O.: 168). Deshalb sollten sich nach Tyler die Managementwissenschaften zum einen mit den Mechanismen von Ein- und Ausschlüssen beschäftigen, zum anderen sollten Bezeichnungsprozesse⁸³ in Organisationen kritisch bewertet werden.

Critical Management Studies (CMS)

In den 1990er-Jahren entwickelten sich Diskurse unter der Überschrift „*Critical Management Studies*“ (Alvesson u.a., 1992). Die Urheber dieses Begriffes, Mats Alvesson und Hugh Willmott, kritisieren die rationalen, technokratischen Logiken von Management (vgl. Dies., 1992: 1). Im Gegensatz zu den eher philosophischen Ansätzen der frühen kritischen Managementtheorie wird CMS der Status einer Bewegung („CMS movement“; Adler u.a.,

to that subjection; subjectivity is simultaneously ‘acted on’ and ‘acted by’, a dynamic captured in her notion that gender is what is ‘put on’.” (Dies.: 2020: 85).

Butler „[...] argues against a notion of the subject as the originator of action, in favour of understanding how the doer (or ‘subject’) is the outcome of a performative process rather than the basis of it [...].” (Tyler, 2020: 10).

⁷⁸ „[P]erformativity is the attribution of particular sets of meanings to phenomena that bring those phenomena into being in order for them to be perceived as credible and viable and understood in specific ways.“ (Tyler, 2020: 5).

⁷⁹ Tyler (24) zitiert den Ausdruck „foreclosed from possibility“ von Butler (*Undoing Gender*, 2004: 31).

⁸⁰ Als Beispiel für die performative Etablierung von Management zieht Tyler die Werke von Nancy Harding als Referenz heran (vgl. Harding, 2003: *The Social Construction of Management*).

In verschiedenen Schritten („Management as science“, „legal authority“, „art“, „modernity“) dekliniert Harding die performative Herstellung von Management als Unternehmens- und Herrschaftsfunktion. „Managers are involved in performing themselves, as managers, so that they conform to the textbook model of manager. The function of *management*, one created by the textbooks, is therefore a discursive epistemological space, one into which the manager must climb [...] Management is thus performative in that it has no ontological status apart from the various acts, undertaken by managers, which constitute its reality.“ (a.a.O.: 211).

⁸¹ Textstelle im Original: „bringing their own managerial subjectivities into being“.

⁸² Hier argumentierte Tyler eng an Butlers performativer Theorie einer Versammlung (vgl. Butler, 2018).

⁸³ Im Original: „*the signifiatory processes*“ (Tyler, 2020: 171).

2008: 122) zugeschrieben. Darin sammeln sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten, die alle den Anspruch erheben, orthodoxe Vorstellungen von Management zu hinterfragen. Beispielhaft seien genannt: „business ethics“, „corporate social responsibility“, „globalization“, „queer theory“, „environmentalism“ (Tadajewski u.a., 2011; Fleming u.a., 2016: 259). Als grundlegende Theorien dieser Strömung verorten Mats Alvesson und Stanley Deetz die Kritische Theorie und die Postmoderne (vgl. Dies., 2005: 64). Für beide Autor*innen haben beide Theorieansätze trotz Kritik (Die kritische Theorie diskutiere zu wenig das Thema Macht und die Postmoderne sei esoterisch.) dazu beigetragen, Organisationen als soziale Konstruktion und nicht als ontologische Gegebenheit zu diskutieren (vgl. a.a.O.: 95). Trotz dieser Gemeinsamkeit schlagen die Autor*innen vor, die Unterschiedlichkeit beider Theorieansätze für eine differenzierte Diskussion über die Konstruktion einer Organisation zu nutzen (vgl. a.a.O.: 97). So favorisiere die Kritische Theorie ihnen zufolge einen Diskurs mit Konsensorientierung, während Vertreter*innen der Postmoderne Subjektivität sowie deren Verschränkung betonen und Veränderungen als unbestimmbar bezeichnen (vgl. a.a.O.: 96).

Für Valérie Fournier und Cris Grey sind „Critical Management Studies“ deshalb kritisch, weil sie sich als Gegenentwurf zur Bürokratie präsentieren (vgl. Dies., 2000: 16): als Kritik an einer unternehmerischen Nutzung von Mitarbeitenden als Human Resources zur Gewinnmaximierung (vgl. a.a.O.: 17), als ein Hinterfragen einer als gegeben angenommenen Wissenschaftlichkeit in den Managementwissenschaften (vgl. a.a.O.: 18) und als Absage an eine ontologische Auffassung, dass es etwas vom Beobachten Unabhängiges gebe (vgl. a.a.O.: 19).

Alvesson und Kolleg*innen ziehen ein kritisches Resümee zum Status von CMS. Einerseits habe diese Disziplin Einzug in die Lehrpläne von Business Schools gefunden, andererseits habe diese Theorieströmung wenig Einfluss auf praktisches Management und wenig Einfluss, Management einer kritischen gesellschaftlichen Diskussion zu unterziehen. Es bleibe eine Nischendisziplin, die hauptsächlich in England verbreitet sei (vgl. Dies., 2011: 21). Für André Spicer und Kollegen soll CMS einen gesellschaftlichen Diskurs anstoßen, der über akademische Ausbildungen hinausgehe (vgl. Dies., 2016: 244 f.). Ebenso formulieren Peter Fleming und Subhabrata Bobby Banerjee den Anspruch, dass CMS eine gesellschaftliche Aufgabe habe, auf Missstände hinzuweisen. CMS brauche einen nicht regulierten Denkraum, bestehende Denktraditionen und gesellschaftliche Praxen einer kritischen Prüfung zu unterziehen und damit Veränderungen anzustoßen (vgl. Dies., 2016: 273).

Fazit

Die vorgestellten Diskurse lenken den Blick auf ein unkonventionelles Managementverständnis, das an Konzepten von Unentscheidbarkeit, Offenheit, Kontextbezogenheit und Konstruktionen von Wirklichkeiten ansetzt. Seit den 1980er-Jahren gibt es verstärkt Versuche, Unternehmenserfolg nicht mehr einem rationalen Organisationsmodell zuzuschreiben, sondern mit „arationalistischen“ Managementkonzepten anzureichern (vgl. Richter, 2014). In den Anfängen der Kritischen Managementwissenschaften werden Theorieansätze philosophisch fundiert und vernachlässigte Aspekte von Management diskutiert. Diese Beiträge werden als Bereicherung gewertet, weil die sie Annahmen von orthodoxen⁸⁴ Managementwissenschaften infragestellen und neue Perspektiven auf diesen Bereich thematisieren. Allerdings ist auch festzustellen, dass diese Ansätze nicht die Verbreitung und Bedeutung erlangten, die sie erhofften. Es entsteht der Eindruck, dass die kritischen Managementwissenschaften im Diskurs der Managementwissenschaften eine eher unbedeutende Rolle spielen.

In den aufgeführten Diskursen werden zwei widersprüchliche Vorwürfe geäußert: wenig und unklare Theoriebezüge sowie zu viele Theoriebezüge und Praxisferne. Die Kritik an wenig Theoriebezug zielt auf CMS, welche sich in geringem Maße philosophischer Bezüge bedienen. Die einzelnen Beiträge zu CMS erscheinen häufig in Sammelbänden mit einer Vielzahl unterschiedlichster Theorieströmungen, die einen gemeinsamen theoretischen Bezugsrahmen vermissen lassen. Genau darum scheint es den Autor*innen zu gehen, wenn sie eine Vielfalt vor einer Theorieeindeutigkeit zu bevorzugen (vgl. Alvesson u.a., 2011: 8 f.). Doch daran wird zugleich die Heterogenität als Mangel kritisiert, eigene Standards zu setzen und sich gegenüber anderen Ansätzen abzugrenzen (vgl. Voronov u.a., 2009: 5). Dazu gesellen sich begriffliche Unklarheiten zentraler Konzepte, Begriffe und deren Abgrenzungen verschwimmen, wenn Begriffe wie „Frankfurter Schule“, „Poststrukturalismus“ und „French philosopher or other ‚exotic‘ thinkers“ in einem undifferenzierten inhaltlichen Zusammenhang erwähnt werden, wie es im Text von André Spicer u.a. erkennbar ist (vgl. Dies., 2016: 226). Die Unklarheiten setzen sich fort, wenn das kritische Lesen eines Textes als Dekonstruktion gewertet wird, ohne etwa das konstitutive Außen als Bestandteil einer Argumentation zu benennen. Es entsteht der Eindruck, dass bereits kritisches Fragen mit Dekonstruktion

⁸⁴ Beispielhaft erwähnt sei die Veröffentlichung, die einem eher orthodoxen Managementverständnis zugerechnet werden kann: Malik (2019¹⁶): *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Auch wenn darin Management als nicht trivial beschrieben wird, werden Tipps für wirksame Führung verteilt, etwa „Die Anzahl der Sitzungen reduzieren“ (271 ff.), „Der Bericht. Der kleine Schritt für Wirksamkeit“ (289 ff.). Management wird als eine *kontextunabhängige* Größe dargestellt, wie Malik im Vorwort zur Ausgabe von 2014 sagt: „So gut wie alles hat sich geändert [...] Richtiges Management hingegen ist gleich geblieben.“

gleichgesetzt und „Critical Management Studies“ schon wegen des Wortes „Critical“ als Dekonstruktion gewertet wird.

Neben dieser theoretischen Unschärfe sprechen andere Kritiker*innen über eine zu große Theorielastigkeit und zu wenig Praxisbezug (vgl. Voronov u.a., 2009: 7). Diese bezeichnen die Abhandlungen in CMS als abgehobene akademische Diskussionen, Rechthabereien (vgl. Spicer u.a., 2016: 227) und als ein „Gestochere in Fußnoten“ [fiddled with footnotes] (a.a.O.: 243).⁸⁵ Das liegt für Andreas Scherer daran, dass Autor*innen mit Ansätzen von Derrida ihre kritischen Analysen anreichern, jedoch keine konzeptionell fundierte kritische Managementtheorie formulieren (vgl. Scherer, 1999: 205). Es kann sich nicht des Eindrucks erwehrt werden, dass sich Managementtheoretiker*innen schwertun, Derrida zu interpretieren *und* seine Ansätze in die Managementwissenschaft zu transferieren. Die Ansätze von Derrida werden flüchtig erklärt, um danach mit den fachtypisch einschlägigen Begriffsapparaten weiterzuarbeiten, ohne eine Brücke zwischen der zitierten Philosophie und den benutzten sozialwissenschaftlichen Bezügen zu bauen. Jochen Koch reklamiert eine Augenwischerei, wenn zwar die Bedeutung der Postmoderne für die Managementwissenschaften herausgestrichen werde, ein inhaltlicher Transfer jedoch unzureichend oder gar nicht stattfindet (vgl. Koch, 2003: 18):

„Damit liegt der Ertrag der Dekonstruktion [...] in einem [...] sehr abstrakten Bereich der Organisationsforschung, der sich mehr auf den Aspekt einer Art „Grundlogik“ [...] beschränkt. Das dekonstruktive Denken erscheint deshalb ohne die Ergänzung anderer differenztheoretischer angelegter Ansätze [...] alleine kaum „überlebensfähig.“ (Koch, 2003: 349).

Die Diskussionen bleiben auf der Ebene von Theoriebildung stecken, „oft unter der Betonung epistemologischer Grundsatzfragen“ (Ortmann, 2008²: 121). Ausnahmen bilden die Ansätze von Ortmann (2003) und von Rasche (2011: 271 f.) zur Paradoxie von Regeln in Organisationen und die Ansätze von Chia (1994) und von Rasche (2011: 265 f.) zur Unentscheidbarkeit von Entscheidungen. In einer dekonstruktiven Bewegung decken die Autor*innen das konstitutive Außen in der Theoriebildung auf und führen es in die Diskussion von Management ein. Diese letztgenannten dekonstruktiven Ansätze benennen ungewohnte Aspekte wie auch eher unbekanntere Perspektiven von Management.

Dennoch ist festzuhalten, dass Change Management als Managementaufgabe in diesen Diskursen noch wenig kritisch-analytische Bearbeitung erfährt. Eine Ausnahme ist die Arbeit

⁸⁵ Als Beispiel für die Behauptung einer Theorielastigkeit könnte der Beitrag von Jones Campbell „Poststructuralism in Critical Management Studies“ gelten. Auf hohem akademischem Niveau werden zentrale, dem Poststrukturalismus zugeordnete Begriffe wie Sprache und Subjekt diskutiert und deren Wirkungen für CMS reflektiert, ohne konkrete Hinweise für deren Übertragbarkeit auf die Konstruktion von Organisationen aufzuzeigen (vgl. Campbell, 2011).

„Critical Approaches to Organizational Change“ von Glenn Morgan und André Spicer. Dabei werden zwei Unzulänglichkeiten deutlich. Es werden zwar kritisch-analytische Untersuchungen von Change Management vorgenommen und beispielsweise als Ausdruck organisationaler Machtkonstellationen gewertet (vgl. Dies., 2011: 259 f.). Es bleibt jedoch offen, wie der Begriff der Veränderung verschoben und auf andere Art interpretiert werden kann. Bemerkenswerterweise wird aber der Status von CMS mitverhandelt, nämlich welche Position diese noch jungen Managementdisziplin einzunehmen habe: Soll CMS eine affirmative oder transformative Rolle einnehmen (vgl. a.a.O.: 260)?

In dieser Zusammenfassung wird nochmals deutlich, dass von einer Forschungslücke ausgegangen wird: Obwohl sich die kritische Managementwissenschaft mit Derridas Dekonstruktion beschäftigt und einzelne Themenbereiche kritisch-analytisch bearbeitet, wird Change Management nicht behandelt. Im Sinne von Derridas doppelter Geste der Dekonstruktion könnte der Begriff der Veränderung so verschoben werden, dass er nicht mehr dem etablierten Denken von Change Management unterliegt. Diesbezüglich werden in den nächsten beiden Kapiteln die Ansätze der Wiederholung und des Zwischenraums aufgerufen und deren Grundlegung für organisationale Veränderungen formuliert.

Kapitel 3: Wiederholungen als Veränderungen

Jacques Derrida zeigt am Beispiel von Sprache, dass sich Begriffs- und Kontextbedeutungen in ihrer Wiederholung verändern. Sprache lebt von ihrer fortlaufenden Verschiebung, Bedeutung ist nichts Eingeschriebenes, sondern variiert in ihrer kontinuierlichen Benutzung. Judith Butler diskutiert das performative Potenzial von Wiederholungen gesellschaftlicher Normierungen, um damit einhergehende Subjektfixierungen zu verändern. Mit Referenz auf diese Autor*innen und ihre jeweiligen Ansätze werden in diesem Kapitel die Zusammenhänge zwischen Wiederholung und Veränderung aufgezeigt. Es werden in den folgenden Abschnitten zentrale Fragen diskutiert: Wie denken die beiden Autor*innen Wiederholungen? Wie können diese Ansätze mit organisationalen Veränderungen gekoppelt werden? Welche Grundlegungen lassen sich für ein anderes Verständnis organisationaler Veränderungen formulieren?

Folgende Ergebnisse zeigen sich in der Auseinandersetzung mit beiden Autor*innen:

Derrida zeigt mit seinem Begriff „itérabilité“, dass und wie sich Begriffe in ihrer Wiederholung verändern. Das bedeutet, dass Sprache nie eindeutig ist und jedes Zeichen, jeder Begriff einen potenziellen Bedeutungsüberschuss beinhaltet. Sprachliche Inhalte verschieben sich in jeder Wiederholung und weisen keinen eindeutigen Bezug auf eine eindeutige textexterne Referenz auf. Bedeutung entsteht nicht unabhängig von einem Text, sondern infolge von Wiederholungen und neuen Einschreibungen in einem (Kon-)Text. Mit itérabilité zeigt Derrida, dass Begriffe und Bedeutungen permanent in Bewegung und damit in Veränderung sind.

In der Interpretation dieser Ansätze zeigen sich vielseitige Kopplungen⁸⁶ für ein anderes Verständnis von organisationalen Veränderungen. Auf Grundlage von Derridas sprachphilosophischen Überlegungen werden die Paradigmen im Change Management (Führung, Beteiligung, Phasenkonzept) infrage gestellt; das Verständnis von itérabilité_D koppelt sich an das Veränderungspotenzial organisationaler Routinen. Die zwei Grundlegungen, die sich auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse für organisationale Veränderungen formuliert werden können, lassen sich unter den Bezeichnungen „unbeherrschbar“ und „unbekannt“ fassen. Beispielsweise impliziert unbeherrschbar, dass sich in Organisationen nicht steuerbare Veränderungen ereignen, jede Organisation von sich

⁸⁶ Der Begriff „Kopplung“ ist Niklas Luhmann entliehen, der ihn im Sinne einer „strukturellen Kopplung“ verwendet: Mit struktureller Kopplung bezeichnet er eine Beziehung zwischen zwei unterschiedlichen Systemen, z. B. Organisation und Umwelt, die sich wechselseitig beeinflussen und damit auch ihre Strukturiertheit verändern können (vgl. OuE: 397; ES: 115 ff.).

Im Folgenden wird mit dem Begriff „Kopplung“ ausgedrückt, dass zwischen den philosophischen Ansätzen von Jacques Derrida als auch von Judith Butler eine Beziehung denkbar ist, wonach die grundlegenden Muster von Veränderungen nach den zitierten Ansätzen auf Veränderungen in Organisationen transferierbar sind. Mit dieser gezeigten Kopplung werden Grundlegungen für ein anderes Verständnis von Veränderungen formuliert.

aus permanent in Bewegung ist und nicht von dem Drei-Phasen-Modell gesteuert werden kann.

Judith Butler dekonstruiert in ihren Arbeiten die Narrative einer Subjektkonstitution, die in ihrer erzählten Vorgängigkeit wie Fixierungen auf ein Subjekt wirken. Beispielsweise werden diese Fixierungen an einer Geschlechteraufteilung in Mann und Frau sichtbar. Diese Binarität wird in gesellschaftlichen Interaktionen laufend wiederholt und damit stabilisiert. Butler erkennt die Veränderbarkeit dieser Fixierungen, indem sie das Potenzial der in den Wiederholungen vorhandenen Risse und Freiräumen ausweist, die es ermöglichen, von Fixierungen abzuweichen. Subversive Aktionen wie Parodien (beispielsweise in Form von übertriebenen Darstellungen) sollen demnach die vorherrschenden gesellschaftlichen Konventionen verändern. Zudem diskutiert Butler das subversive Potenzial von Wiederholungen, um verletzend anredende Sätze einer sogenannten „Hate Speech“ so umzudeuten, dass sie Teil der eigenen Handlungsmacht werden können. Beispielhaft zeigt sie dies am Begriff „queer“, dessen Bedeutung sich von einer Diskriminierung hin zu einem Begriff für ein selbstbestimmtes Leben wandelte.

Mit Blick auf Butlers Überlegungen zeigen sich Möglichkeiten für Kopplungen für organisationale Ansätze, bei denen Mitarbeitende ihre Veränderungskompetenzen ausprobieren können, um organisationale Konventionen zu modifizieren. Mit dem Ansatz organisationalen Lernens können Einstellungen und Werte hinterfragt werden. Zudem ist die Pfadabhängigkeitstheorie *eine* Erklärung, wie der Einfluss eines Pfades vergangener Entscheidungen auf zukünftige Entscheidungen wirkt, vielleicht ähnlich einer performativ wiederholten Geschlechterbinarität. Als Ergebnis der zitierten Ansätze von Judith Butler werden die folgenden Grundlegungen für das Andere für Veränderungen formuliert: kontinuierlich, widerständig, systemkonform und pfadabhängig. Beispielsweise impliziert widerständig, dass sich Mitarbeitende ihrer Möglichkeiten bewusst sind, organisationale Routinen zu ändern, um kontinuierlich und systemkonform *an* und nicht nur *in* einer Organisation zu arbeiten. Dieses Verständnis von Mitarbeitenden als Change Agent*innen innerhalb eines Systems weicht deutlich von der ihnen zugeschriebenen Passivität im Change Management ab.

3.1. Jacques Derrida: Veränderung als itérabilité

Im folgenden Abschnitt wird Derridas sprachphilosophischer Begriff „itérabilité“⁸⁷ diskutiert und als Grundlegung für organisationale Veränderungen vorgestellt. Derrida hat seine Überlegungen zu itérabilité in seinem Vortrag 1971 *Signatur Ereignis Kontext* (Original: *signature événement contexte*) verfasst. Darin skizziert er sein Verständnis von Sprache entlang den Fragen, ob Begriffe eindeutig, rigoros, beherrschbar und übertragbar sind (vgl. SEK: 291). Fraglich wird damit, ob der Kontext und damit die darin beinhalteten Texte bestimmbar sind, ob ein Unterschied zwischen Signifikat und Signifikant und letztlich zwischen Sprache und Schrift vorhanden ist. Sein Vortrag fand nach seiner Übersetzung ins Amerikanische internationale Aufmerksamkeit und ging als Derrida-Searle-Debatte, später auch als Derrida-Searle-Habermas-Debatte in die Philosophiegeschichte ein.⁸⁸ Die Auseinandersetzung zwischen Jacques Derrida und dem amerikanischen Philosophen John Searle dreht sich um die oben aufgeworfenen Fragen. Ein zentraler Begriff seitens Derridas ist „itérabilité“, mittels dessen er sein sprachphilosophisches Verständnis erläutert.⁸⁹ In einem

⁸⁷ Wie in den Vorbemerkungen zu dieser Analyse beschrieben, wird im Folgenden auf die französische Schreibweise „itérabilité“ zurückgegriffen, weil es in Derridas Schriften ein feststehender Begriff ist (vgl. SEK: 375), der sich mit der deutschen Übersetzung „Iteerierbarkeit“ (SEK: 298) unzulänglich wieder geben lässt. Ferner wird auf den spezifischen Artikel zur Bestimmung von itérabilité verzichtet, weil es nach dem Verständnis von itérabilité nicht die eine spezifische itérabilité gibt und itérabilité als Bewegung der Veränderung unbestimmbar bleibt – diese Auffassung weicht von Derrida ab, der von „cette itérabilité“ (SEC: 375), von „l’itérabilité“ (SEC: 378) oder von „son itérabilité“ (SEC: 377) schreibt. Das bedeutet, dass itérabilité in der französischen Schreibweise klein (Ausnahme Satzanfang), ohne Anführungszeichen und ohne Artikel bzw. Possessivpronomen geschrieben wird.

⁸⁸ Diese Debatte führte zu zahlreichen Rezensionen: Einer der Beobachter ist Philip Freytag, der den Ausgangspunkt der Debatte in der Erkenntnis von John Austin verortet, dass Sprache nicht nur natürliche Gegebenheiten bezeichne, sondern auch Zustände performativ erzeugen könne (vgl. Freytag, 2019: 11). John Searle ergänze diese Erkenntnis von Austin um die Intention des/der Sprechenden(n) (vgl. a.a.O.: 13). Für Thomas Khurana geht es in der Derrida-Habermas-Debatte um Jürgen Habermas Ansatz, dass Kommunikation zielgerichtet sei, dass gesellschaftliche Diskurse rational führbar seien und eine kommunikative Schließung durch Konsens möglich sei. Dagegen sei für Derrida der Andere als Mitmensch unverfügbar, der sich (s)einer rationalen Erkenntnis entziehe; in Diskursen gehe es um die Öffnung für Mehrdeutigkeiten von Kontexten wie von Kommunikation (vgl. Khurana: 2009: 105 f.). Freytag führt die Derrida-Searle wie auch die Derrida-Habermas-Debatte auf verschiedene Möglichkeitsbedingungen der Theoriebildung zurück: Searle und Habermas gehen von impliziten ontologischen Gegebenheiten einer Kommunikation aus, während Derrida keine ontologischen Bedingungen voraussetzt, was Freytag einer Erkenntnistheorie zuordnet (vgl. Freytag, 2019: 19). Dominik Busch analysiert die unterschiedlichen Interpretationen der diskutierten Themenbereiche wie die Identität des Subjekts, die Intention in Sprechakten, die Möglichkeiten einer Abgrenzung zwischen ernsten und nicht ernsten Aussagen, das Verhältnis Sprache – Schrift, die Determinierbarkeit des Kontexts usw. (vgl. Busch, 2016: 13). In einer weitergefassten Analyse stellt Eckard Rolf die jeweiligen Sichtweisen zueinander in Beziehung und diskutiert die unterschiedlichen gegenseitigen Interpretationen wie „Derridas Saussure“, „Derridas Austin“, „Searles Derrida“ oder „Derridas Searle“ (vgl. Rolf, 2008).

⁸⁹ Seine Ausführungen schließen an seinen wegweisenden Vortrag 1968 *Die Différance* (Original: *La différence, 1968*) wie auch sein Werk *Grammatologie* (Original: *De la grammatologie, 1967*) an, worin er die Auflösung von stabilen Begriffsbedeutungen durch Verschiebungen und die Auflösung einer Differenz von Sprache und Schrift darlegt. In SEK verweist er auf *différance* als Bezeichnung für einen nicht idealisierten Aufschub, d.h. für ein Aufschieben im Sinne eines Verschiebens von Bedeutung im Zuge einer Wiederholung (vgl. SEK: 298) oder als Ausdruck einer Abwesenheit von Intention (vgl. SEK: 311).

Überblick wird *itérabilité* als eine Veränderung begründende Bewegung herausgearbeitet und Kopplungen mit Ansätzen organisationaler Veränderungen diskutiert.

Mit *itérabilité* als sprachphilosophischem Grundbegriff verneint Derrida die eingangs gestellten Fragen, die zusammengefasst als übertragbare Eindeutigkeit von Worten beschrieben werden können. *itérabilité* bezeichnet eine Wiederholung von Text nicht als dessen Verdopplung, sondern als dessen Veränderung:

„Diese Iterierbarkeit – (*iter*, „von neuem“ kommt von *itera*, *anders* im Sanskrit, und alles Folgende kann als die Ausbeutung jener Logik gelesen werden, welche die Wiederholung mit der Andersheit verbindet) strukturiert das Zeichen der Schrift selbst, welcher Typ von Schrift es im übrigen auch immer sein mag (piktographisch, hieroglyphisch, ideographisch, phonetisch, alphabetisch, um sich dieser alten Kategorien zu bedienen).“ (SEK: 298).

Danach prägt *itérabilité* die Zeichenstruktur und verändert diese, das Zeichen verliert die mitgegebene Intentionalität als „linguistische oder semantische Übermittlung des Meinens“ (SEK: 299). *itérabilité* operiert als eine Textstruktur – unabhängig, ob es Laute oder Zeichen sind (- auf diese eher beiläufig erwähnte Nivellierung von Sprache und Zeichen wird noch zurückgekommen.). Für diesen Aspekt einer Textstruktur bedient sich Derrida der Sprachtheorie von Ferdinand de Saussures. Ihm zufolge werden Begriffe arbiträr in eine Textstruktur eingefügt. Diese Einreihung vollzieht sich in einer Differenzierung zu bereits vorhandenen Begriffen. Neueinschreibungen werden in eine Textstruktur so eingereiht, dass sie sich von anderen Begriffen differenzieren (vgl. de Saussure, 2001³: 145; Gr: 92). Als Konsequenz daraus formuliert Lüdemann:

„Die Signifikate werden bei Saussure zu Teilen des sprachlichen Zeichens, ebenso arbiträr und konventionell wie die Signifikanten. Sie hören auf, natürliche Abbilder der Dinge zu sein und werden stattdessen Effekten [sic!] der Signifikation. Damit wird der Wirklichkeitsbezug der Sprache auf viel grundsätzlichere Weise in Frage gestellt, als das jemals zuvor der Fall war. Die Gleichung, ein Gegensatz – eine Vorstellung – ein Signifikant verliert ihre Gültigkeit [...].“ (Lüdemann, 2017³: 44).⁹⁰

Für Derrida schließt die Arbitrarität von Zeichen jede Über- und Unterordnung aus (vgl. Gr: 77). Das bedeutet für die weitere Diskussion von *itérabilité*, dass Derrida die Auffassung der Arbitrarität der Zeichen von Saussure teilt, aber sein metaphysisches Verständnis von Sprache

⁹⁰ In *Grammatologie* weist Derrida in einem dekonstruktiven Verfahren nach, dass Saussure von seinem Ansatz der Arbitrarität von Zeichen abweicht und bei einer philosophischen Tradition bleibt, die Sprache der Schrift überzuordnen: „Sprache und Schrift sind zwei verschiedene Systeme von Zeichen; das letztere besteht nur zu dem Zweck, um das erstere darzustellen.“ (de Saussure: 2001³: 28). Damit bekräftigt Saussure eine Metaphysik von Sprache, die er durch die Arbitrarität der Zeichen versucht auszuschließen (vgl. Gr: 58).

und die von Saussure angenommene Zweitrangigkeit von Schrift dekonstruiert,⁹¹ was er im eingangs erwähnten Zitat als „alte Kategorie“ bezeichnet. Und wie Derrida auch in diesem Zitat andeutet, bestehen für ihn zwischen Sprache und Schrift keine Unterschiede; beide weisen eine graphematische Struktur auf, in die sich Zeichen einsortieren. Die Begriffe Zeichen für Schrift und Laute für Sprache, sowie die Begriffe Schrift und Sprache werden ohne Unterschiede verwendet, folglich:

„Diese strukturelle Möglichkeit, dem Referenten oder dem Bezeichneten (also der Kommunikation und seinem Kontext) entzogen zu werden, macht [...] jedes Zeichen (*marque*), auch ein mündliches, ganz allgemein zu einem Graphem [...] zur nicht-anwesend *Übriggebliebenheit* eines differentiellen, von seiner angeblichen „Produktion“ oder seinem Ursprung abgeschnittenen Zeichens (*marque*).“ (SEK: 301).

Damit konterkariert Derrida logo- und phonozentrische Auffassungen von begrifflicher Reinheit, die danach als metaphysische Gegebenheiten wiedergegeben werden. Er überträgt diese Konstruktion auf den gesamten Bereich von Erfahrung, „gesetzt, es gibt keine Erfahrung von *reiner* Anwesenheit, sondern nur Ketten von differentiellen Zeichen (*marques*)“ (SEK: 301). Bedeutung entsteht demnach in einem Kontext mit anderen Zeichen, und zwar dadurch, dass sich diese Zeichen voneinander differenzieren. Diese Auffassung einer Differenz von Zeichen verdeutlicht, dass Sprache nichts Vorgegebenes eindeutig wiederholt, sondern Begriffe ihre Bedeutung in einem Kontext und als Differenzierung zu anderen Begriffen entfalten.⁹²

Beispielhaft können diesen beiden Aspekte (Kontext und Differenzierung) am Begriff Change Management und seinen verschiedenen Zuschreibungen demonstriert werden. Als Change Management können bezeichnet werden: Wechsel eines IT-Systems, ein Wechsel von Währungen, Einführung einer neuen Produktionslinie oder die Unterstützung von organisationalen Veränderungen in Form partizipativer Methoden. Selbst letztgenannte Zuschreibung führt Spuren unterschiedlicher Bedeutung mit sich (von einer bloßen Information der Mitarbeitenden bis zu gemeinsamen Strategieprozessen mit dem Management) und kann nur in einem spezifischen Kontext eindeutig (nicht eindeutig) formuliert werden. Erst der spezifische Kontext einer bedeuteten Organisation macht verständlicher, welche Inhalte

⁹¹ Vgl. dazu auch *Grammatologie*, worin Derrida Saussures Annahme einer der Schrift vorgelagerten Sprache dekonstruiert und beide, Sprache und Schrift, auf eine Urschrift zurückführt (vgl. Gr: 99).

⁹² Es wäre zu diskutieren, ob eine strukturelle Bedeutungsgenerierung wie ein Schirm oder Filter zwischen einer Welt und uns steht, wie Lüdemann behauptet (vgl. Lüdemann, 2017³: 41). Eine derartige Lesart würde bedeuten, dass es eine Welt gibt, die aber nicht erkennbar ist, weil sich eine Kon-Textstruktur dazwischenschiebt.

(Handlungen, Kommunikationen, Beteiligungen) mit dem Begriff Change Management verbunden werden.⁹³

Es ist für Derrida ein Spiel von Spuren und Einschreibungen, ohne Rückführbarkeit auf einen eindeutigen Ursprung:

„In diesem Spiel der Repräsentation wird der Ursprungspunkt ungreifbar [...] ein endloses Aufeinander-Verweisen – aber es gibt keine Quelle mehr. Keinen einfachen Ursprung. Denn was reflektiert ist, zweiteilt sich *in sich selbst*, es wird ihm nur sein Bild hinzugefügt. Der Reflex, das Bild, das Doppel zweiteilen, was sie verdoppeln. Der Ursprung der Spekulation wird eine Differenz. Was sich betrachten läßt, ist nicht Eins, und es ist das Gesetz der Addition des Ursprungs zu seiner Repräsentation, des Dings zu seinem Bild, daß Eins plus Eins wenigstens Drei machen.“ (Gr: 65).

Eine Zweiteilung von Anwesenheit und deren Repräsentation durch Sprache wird durch strukturelle Mehrdeutigkeiten abgelöst, eine kontextunabhängige Bedeutungszuschreibung existiert nicht, Bedeutung ereignet sich in Differenzen zueinander und in Verschiebungen in unterschiedliche Kontexten. Wiederholung als *itérabilité* entzieht sich für Derrida einer Berechenbarkeit, weil sich in dieser Bewegung veränderte wie auch nicht veränderte Anteile finden lassen. Das bedeutet, dass sich nicht kalkulieren lässt, was sich verändert und was bestehen bleibt. In dem wenige Jahre vor SEK gehaltenen Vortrag *Die différance* benennt Derrida diese Veränderungen als

„ein Spiel von Formen ohne festgelegte und unwandelbare Substanz, in der Praxis des Spiels ebenfalls eine Retention und eine Protention von Verschiedenheiten, eine Verräumlichung und eine Temporisation, ein Spiel von Spuren voraussetzt, muß dies eine Schrift *avant la lettre* sein, eine Urschrift ohne anwesenden Ursprung, ohne *arche*.“ (Diff: 41).

Derrida arbeitet mit dem Begriff des Spiels, er nennt „das systematische Spiel von Differenzen“ oder „[e]in solches Spiel, die *différance*“ (beide Zitate: Diff: 37). Der Begriff „Spiel“ („Le concept de *jeu*“, Diff_{franz}: 7) bedeutet für Derrida, keiner Binarität zu unterliegen, kein „entweder oder“ sein zu müssen; ein Spiel löst sich von seiner Berechenbarkeit (vgl. Diff: 33). In der Paraphrasierung dieser Aussage fügt sich das Spiel als *différance* keinem Kontext, sondern ist frei, ziellos und unberechenbar in seinen Verschiebungen, die Derrida als Verräumlichung

⁹³ Es kann auch anders gedacht werden: Sobald ein Kontext mehrdeutig wird, verändern die vorhandenen Bestandteile ihre Bedeutung. Für die einen ist es eine Zerstörung eines Kunstwerkes, für die anderen ist es Bestandteil ihrer Arbeit, wenn in Museen Fettecken weggeputzt oder Gummiwannen sauber geschrubbt werden. Vgl. Onlineausgabe der Süddeutschen Zeitung (04.11.2011): „Putzfrau schrubbt Kunstwerk kaputt“. Die Idee für diese Beispiele stammt von Feustel (2015: 23 ff.).

und Temporisation⁹⁴ benennt.⁹⁵ Das Spiel von Verweisungen bezieht sich auf sich selbst, es ist nicht rückführbar auf bestimmte Regeln, es löscht die Grenze zur Bestimmbarkeit aus und entzieht sich einer Kontrolle (vgl. Gr: 17 f.). Es ist für Derrida ein Spiel, dem man nicht entkommt, es ist das „schweigende Unterpfand“ (Diff: 41), das für den Gebrauch der Sprache zu geben sei (vgl. Diff: 41).

Wie kommt der Prozess der Differenzierung als Spiel, als Transformation zustande, wodurch die „Iterabilität verändert, parasitiert und kontaminiert, was sie identifiziert und zu wiederholen ermöglicht“ (Lim: 103)? Wie ist, trotz aller Transformation, eine Wiederholung „une itération en l’itérabilité“ möglich?

Derrida spricht von „la *restance non-présente*“ (SEC: 378), was in den unterschiedlichen deutschen Ausgaben mit den Begriffen einer „nicht anwesenden *restance*“ (SEK 2001: 29, Übersetzung Rappl/Werner) oder einer „*Übriggebliebenheit*“ (SEK: 301, Übersetzung Engelmann) übersetzt wird.⁹⁶ Dominik Busch nennt *restance* eine Stabilität, die nicht definitiv oder abgeschlossen, sondern destabilisierbar bleibe (vgl. Busch, 2016: 56), für Derrida ist der Begriff der *restance* nicht gesichert (vgl. Lim: 90). Er unterscheidet den Begriff *restance* von Permanenz. *Restance* impliziere eine Veränderung und mache damit eine Permanenz als stabiles Überdauern unmöglich, man könne von einer Unvereinbarkeit beider Begriffe ausgehen (vgl. Lim: 91).⁹⁷

Die Struktur des Wortes *restance* lässt keine Deutungssicherheit für eine inhaltliche Aussage zu. Mit *restance* drückt Derrida aus, dass ein Begriff/Zeichen eine Veränderung infolge einer Einschreibung in einen Kontext übersteht, ohne jedoch als identifizierbare, inhaltlich reine Bedeutung eines Begriffes bestehen zu bleiben. Der Begriff *restance* ist ein Neologismus, dessen Endung „ance“ im Französischen sowohl auf Passivität oder Aktivität hinweist und

⁹⁴ In *Die différance* beschreibt Derrida die beiden Begriffe: „Différer in diesem Sinne heißt temporisieren, heißt bewußt oder unbewußt auf die zeitliche und verzögernde Vermittlung eines Umwegs rekurren, welche die Ausführung oder Erfüllung des „Wunsches“ oder „Willens“ suspendiert und sie ebenfalls auf eine Art verwirklicht, die ihre Wirkung aufhebt oder temperiert. Und wir werden – später – sehen, inwiefern diese Temporisation [...] und Verräumlichung ist, Zeit-Werden des Raumes und Raum-Werden der Zeit [...]“ (Diff: 33 f.).

⁹⁵ Es ist für Derrida mehr als ein „entweder – oder“ und etwas anderes als der Dreischritt von „negare, conservare, elevare“, es ist etwas Udenkbares von *différance*, eine neue Qualität, die kein aufgeschobener, aber existierender Gegensatz ist. An dieser Stelle wendet sich Derrida gegen Hegel und dessen Dialektik („Entgegen der metaphysischen, dialektischen, „Hegelschen“ Interpretation der ökonomischen Bewegung der *différance* [...]“ (Diff: 45)). Es ist für Derrida etwas, das „die Alternative von Gegenwart und Abwesenheit überschreitet“ (Diff: 46).

⁹⁶ Die Übersetzung *Limited Inc* von Werner Rappl und Dagmar Travner (2001) spricht von „*restance*“, die Übersetzung von Peter Engelmann (1988) von „*Übriggebliebenheit*“, im Original (SEC) schreibt Derrida „la *restance non-présente*“ (378). Im weiteren Textverlauf wird der Begriff *restance* verwendet und wie im Original und wie auch in der deutschen Übersetzung kursiv als „*restance*“ geschrieben.

⁹⁷ Derrida expliziert den Unterschied zwischen *restance* und Permanenz als Antwort auf John Searles *Reply* auf Derridas Vortrag SEK. Derrida wendet sich damit gegen den Vorwurf Searles, er verwechsle Iterabilität (*itérabilité*) und Permanenz (vgl. Lim: 90).

keinem spezifischen Modus zuzurechnen ist. „Es ist zu bedenken, daß im Französischen die Endung auf „-ance“ unentschieden *zwischen* dem Aktiv und dem Passiv verharrt.“ (Diff: 34). Wie Derrida ausdrückt, möchte er mit dieser Mehrdeutigkeit interpretative Sicherheiten beiseiteschieben und stattdessen die Sensibilität fördern, abseits von konventionellen Vorstellungen zu denken (vgl. Lim: 87).

Derrida verbindet die nicht-anwesende *restance* eines Zeichens mit seiner Differenzierung in einer vorhandenen Zeichenstruktur. Er geht davon aus, dass jedes Zeichen eine Abwesenheit von Autor und Bezeichnetem andeute und trotz deren Abwesenheit iterierbar sei (vgl. SEK: 298). Deshalb braucht es in Teilen die (instabile) Beständigkeit einer *restance*. Demzufolge, argumentiert Derrida weiter, sei das Zeichen von einem Ursprung losgelöst, die Struktur des Zeichens aber bleibe bestehen, bereit, neue Bedeutungen anzunehmen.⁹⁸ Diese (äußere) Struktur kann als grundsätzliche Wiederholbarkeit eines Zeichens gewertet werden, die trotz aller differenziellen Einschreibungen bestehen bleibt. Derrida ergänzt das Konzept der *restance* um zwei Bestandteile: Identität und Differenz. Es ist nicht nur die Struktur eines Zeichens, die bestehen bleibt, sondern auch eine Identität, ohne jedoch einen festen Kern als Identitätsanker vorzuweisen.

„Die Itérabilité setzt eine minimale *restance* voraus (wie auch eine minimale, wenngleich begrenzte Idealisierung), damit die Selbst-Identität *in, quer durch* und selbst *hinsichtlich* der Veränderung [altération] wiederholbar und identifizierbar ist. Denn die Struktur der Iteration [...] impliziert *gleichzeitig* Identität und Differenz [...]. Die Iterabilität eines Elements spaltet *a priori* seine eigene Identität, ohne zu berücksichtigen, daß sich diese Identität nicht anders *bestimmen*, abgrenzen kann als in differentieller Beziehung mit anderen Elementen, und trägt die Marke dieser Differenz.“ (Lim: 89).

Derrida zeigt ein Zusammenspiel von Differenz und Identität auf, in dem Sinne, dass eine Differenz erst eine Identität erscheinen lasse, die aber nicht mit sich selbst identisch sei. Das bedeutet, dass nicht nur eine Differenzierung die bestehende Zeichenstruktur ändert, sondern dass sich das eingeschriebene Zeichen im Zuge der Einschreibung selbst verändert. Einerseits gewinnt das Zeichen mit der differenziellen Einschreibungen an Veränderung, andererseits ist es von diesen abhängig, um sich in dieser Bewegung zu konstituieren. Für Derrida entsteht Identität aus differenziellen Verweisungen. Identität wird durch eine itérabilité zur differenziellen Identität, die an einer „Artikulationsbruchstelle“ (Lim: 89) von *restance* zerbreche. Deshalb erscheine *restance* als nicht fixierbarer Bezugspunkt unentbehrlich,

⁹⁸ Tatjana Schönwälder-Kuntze nennt es die „Entkernungen und Neubestimmungen eines Begriffes“ (Schönwälder-Kuntze, 2011: 370 in den Fußnoten). Für Hans Holleis bleibt die Zeichenstruktur bestehen, aber die inhaltliche Substanz könne sich ändern. Er nennt es „Entkernung des traditionellen Zeichenbegriffs“ (vgl. Holleis, 2017: S. 55 ff.).

anhand dessen das Spiel zwischen Identität und Differenz im Zeichen stattfinden könne (vgl. Lim: 89).⁹⁹

Innerhalb der eingangs erwähnten Derrida-Searle-Debatte gibt es die Kontroverse, ob Wiederholungen etwas Eindeutiges wieder–her–holen können. Als Antwort betont Derrida die Ereignishaftigkeit von *itérabilité*, um einen Abstand zu Searles Auffassung zu bringen, dass Wiederholung etwas Gleiches bedeute. Es geht für Derrida um ein idealisiertes Gleiches in der Einzigartigkeit des Ereignisses (vgl. Unterwegs: 183).

„Es geht darum, dadurch *gleichzeitig* die Regel und das Ereignis, den Begriff und die Singularität zu denken. Es gibt daher eine Wiederanwendung (ohne transparente *self reflexion* und ohne reine Selbstidentität) des *Prinzips* der Iterabilität auf einen *Begriff* der Iterabilität, der niemals rein ist. Es gibt keine Idealisierung ohne (identifizierende) Iterabilität, aber aus demselben Grund, auf Grund der (verändernden) Iterabilität, gibt es keine rein gehaltene, vor jeglicher Kontamination geschätzte Idealisierung.“ (Unterwegs: 184).

Derrida denkt *itérabilité* im Spannungsfeld zwischen Regel- und Ereignishaftigkeit. Es kann zwar mit *itérabilité* gerechnet werden, aber dennoch bedeutet die Bewegung etwas Zufälliges; die erwartbare Veränderung löst Unerwartetes aus. Wie ausgehend von dem obigen Zitat interpretiert, erhebt Derrida *itérabilité* zu einem Prinzip – zu etwas Berechenbarem wie auch Unberechenbarem. Es ist für Derrida keine reine Wiederholung, was er als *itérabilité* bezeichnet und deshalb auch nicht mit sich identisch. Die „angeblich strenge Reinheit“ (SEK: 310) der Sprache wird durch etwas Ereignishaftes (als Verunreinigung) bedroht; Derrida spricht von einem „Redeereignis“. Damit verschwindet die Intentionalität eines Sprechakts in *itérabilité*.¹⁰⁰ Die Intention

„[...] wird ihren Platz haben, aber von diesem Platz aus wird sie nicht mehr nicht den ganzen Schauplatz und das ganze System der Äußerungen beherrschen können.“ (SEK: 310).

Die Ereignishaftigkeit des Sprechaktes wird sich in den Wiederholungsstrukturen wiederfinden und der Sprechakt seine „Reinheit“ (d.h. seine Intentionalität) verlieren. Diese Struktur, die Derrida als „System der Äußerung“ (SEK: 310) bezeichnet, wird auch die Intention des Sprechaktes beeinflussen. Dazu präzisiert Derrida, dass nicht die Intention in Frage gestellt wird, sondern ihre Zielorientierung und damit die Selbstidentität einer Äußerung oder Handlung

⁹⁹ An dieser Stelle sei auf Niklas Luhmann verwiesen, der mit den Begriffen „Identität“ und „Differenz“ operiert. In einer Differenz wird eine systemische Identität generiert und damit Sinn in Systemen produziert. „Am Anfang steht also nicht Identität, sondern Differenz. Nur das macht es möglich, Zufällen Informationswert zu geben und damit Ordnung aufzubauen [...]“ (SS: 112).

¹⁰⁰ Als Stütze für diese Interpretation wird auf die Aussage Derridas einige Zeilen später in SEK verwiesen: „ist diese Struktur der Iteration einmal gegeben, so wird die Intention, welche die Äußerung beseelt, sich selbst und ihrem Inhalt nie vollkommen gegenwärtig sein. Die Iteration, die sie strukturiert, führt a priori in sie eine wesentliche Dehiszenz und einen wesentlichen Bruch ein.“ (SEK: 310).

(vgl. Lim: 94). Wenig später paraphrasiert er die Aussage, dass ein Autor eines Schriftstücks das

„[...] *in seinem Namen' Geschriebene'* [eines abwesenden Autors; Anm. d. Verf.] *ganz allgemein nicht seiner absolut aktuellen und anwesenden Intention oder Aufmerksamkeit, mit der Fülle seines Sagens-Wollens unterstützt.*“ (Lim: 94 f.).¹⁰¹

Itérabilité beeinträchtigt somit die Zielorientierung der Intention, denn sie wird in der Bewegung von itérabilité gespalten und bildet in der Abspaltung einen Abstand zu sich selbst.

Als Zwischengedanke formuliert, produziert itérabilité etwas Unplanbares im Sprechakt, was Derrida als „Führungslosigkeit“ umschreibt (vgl. SEK: 299). Diese zeigt den Verlust an Intentionalität in der iterativen Textstruktur an. In der Verräumlichung (sprich differenziellen Einpassung) eines Sprechaktes ist ein Zwischenraum¹⁰² zu vermuten, in dem sich Veränderungen in Sprachinhalten als Ereignis und zugleich als *resistance* finden. Wie Derrida in *Limited Inc a b c ...* formuliert, weist das Ereignis im Sprechakt als *resistance* eine Wiederholbarkeit auf. Zugleich ist diese Wiederholbarkeit nicht eindeutig und lässt klare Grenzen zwischen Gegensätzen (ernst/unernst, eigen/parasitär, strikt/nicht strikt usw.) verschwimmen. Die feste Opposition von Begriffen verliert sich und löst die Grenze zwischen Gegensätzlichkeiten auf. In itérabilité verschwinden Grenzen, vergleichbar dem Verlust von begrifflichen Fassungen. So zeigt itérabilité einen Verlauf von Veränderungen als Verlust an Eindeutigkeit und zugleich eine unbestimmbare Öffnung für sprachliche Mehrdeutigkeiten. Diesen Verlust bezieht Derrida auch auf die äußere Form von Zeichen, er bezeichnet es als Rand eines Zeichens. Selbst der äußere Rand eines Zeichens sei nicht eindeutig bestimmbar und unterliege in itérabilité Veränderungen. (vgl. Lim: 115). Mit dieser Sichtweise auf Sprache stellt Derrida jede Festigkeit von Bedeutung, von Gegensätze oder auch von Identitäten in Frage. Er löst sich von scheinbar unveränderlichen Gegebenheiten.

An dieser Stelle entstehen Ansatzpunkte für die in Abschnitt 2.3. formulierten Auslassungen und Ausschlüsse im Change Management. In der bisher vorgestellten Bewegung von itérabilité zeigt sich das Zusammenspiel von Wiedererkennung und Veränderung von Begriffen, ohne dass man sich auf ein genaues Ergebnis dieses Spiels von Einschreibungen und Differenzieren verlassen kann. Als Kopplung bietet sich an, Veränderungen als nicht steuerbare Eigendynamik zu interpretieren und davon auszugehen, dass sich Organisationen kontinuierlich selbst verändern, ohne sich einem Steuermodell anschließen *zu können*. Hier ist eine der Zielsetzung von Change Management entgegengesetzte Logik am Werk, nämlich das Zulassen dieser Eigendynamik. Zugespitzt formuliert, verändert sich eine Organisation

¹⁰¹ Hier zitiert sich Derrida selbst aus SEK 2001: 26.

¹⁰² Dominik Busch nennt es einen „kreativen Raum neuer Anwendungen – zu einer anderen Zeit, an einem anderen Ort, im Rahmen veränderter Bedürfnisse [...]“ (vgl. Busch, 2016: 30).

durch ein manageriales Nichtstun. In dieser Nichtbewegung lösen sich Change Paradigmen auf: Die Über- und Unterordnung zwischen Führung und Mitarbeit, zwischen Zukunft und Gegenwart. Es bleibt unklar, was genau sich verändert und was bestehen bleibt. Es verändert sich *etwas*, das jedoch unbestimmbar bleibt. Liest man *itérabilité* als grundlegende Bewegung für Veränderungen, so entwickelt sich analog daraus eine Eigendynamik organisationaler Veränderungen.

Eine weitere Kopplung bietet *itérabilité* als verändernde Wiederholung mit den Erkenntnissen aus der organisationalen Routinenforschung¹⁰³ an. Routinen wurden lange Zeit unter dem Blickwinkel von Standardisierung und Effizienzmanagement bewertet. Als eine der ersten Forscher*innen untersuchen Richard Nelson und Kollegen die Funktion organisationaler Routinen:

„Our general term for all regular and predictable behavioral patterns of firms is “routine.” [...] routines for producing things [...] procedures for hiring and firing, ordering new inventory [...] or advertising, and business strategies about product diversification and overseas investment.“
(Nelson u.a., 1982: 14).

Routinen ermöglichen Vorhersehbarkeit von Abläufen, sie bestimmen die individuelle wie die organisationale Leistungserbringung als „repetitive pattern of activity“ (Nelson u.a., 1982: 97) und geben Erwartungssicherheit für die Ausführung.¹⁰⁴ Mit Routinen als Effizienzproduzenten lassen sich möglichst schnell und störungsfrei große Mengen fertigen (vgl. Schreyögg, 2017: 7). Beispiele dafür sind Management-Ansätze aus den 1990er-Jahren wie Business Reengineering (vgl. Hammer u.a., 2003⁷) oder KAIZEN (vgl. Imai, 2002²).¹⁰⁵

¹⁰³ Trotz eines wachsenden Interesses an der Erforschung organisationaler Routinen ist dieses Thema, unter dem Aspekt organisationaler Veränderungen, ein noch eher kleiner Forschungszweig (vgl. Oehler, 2019: 12). Für den deutschsprachigen Raum konnten für die Jahre 2019 – 2022 drei Dissertationen recherchiert werden, vgl. dazu Oehler, 2019; Kremser, 2017; Martin, 2012. Anfang der 2000er-Jahren widmet sich Ortman in zwei Veröffentlichungen diesem Thema (vgl. Ortman, 2003; 2008²), in einem kurzen Überblicksartikel beschreiben Kaiser u.a. (2013) den aktuellen Stand der Routinenforschung, beinahe ausschließlich anhand der Veröffentlichungen in der US-amerikanischen scientific community.

¹⁰⁴ In seinem Aufsatz über Routinen betont Luhmann deren Eintönigkeit und deren Trägheit; Veränderungen von Routinen sieht Luhmann in der Hierarchie, „an höheren Stellen“ (Luhmann, 2018b: 300). Bemerkenswert ist das Zitat von Luhmann, weil deutlich wird, wie er seine Perspektive eines Analytikers gegen die eines Organisationsmitglieds austauscht und von den Alltäglichkeiten eines Organisationslebens berichtet: „Die Routine genießt trotz ihrer weiten Verbreitung in modernen Großorganisationen kein besonderes Ansehen. Wer etwas auf sich hält, versucht, sich über die alltägliche Routine zu erheben und die individuelle Eigenart seines Denkens und Handelns herauszustellen. Nur jenseits der Routine kann er sich selbst darstellen. Lieber greift er zu entlegenen Vorstellungen oder modischen Gesten, als im immer schon Gewesenen und Geläufigen zu versinken. Selbst Vorgänge, die organisatorisch längst routiniert sind, wie die Mode oder die Erholung, treten als Feind des langweiligen Einerlei der Routine auf. Kein Wunder also, daß auch die wissenschaftliche Forschung dem Gegenstand bisher kaum Probleme abzugewinnen vermag.“ (Luhmann, 2018b: 293).

¹⁰⁵ Bei beiden Methoden geht es grob gesprochen darum, Arbeitsprozesse zu überdenken, effizient zu überarbeiten und an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Beispielmethode für die Ansätze sind: Visualisierung von Arbeitsprozessen, Aufdecken der verschiedenen Arten der Verschwendungen im Arbeitsablauf, Standardisierungen, flexible Prozessgestaltung, um Kundenbedürfnisse zu integrieren.

Eine Änderung dieser Sichtweisen leiteten die Arbeiten von Martha Feldman (2000) und Feldman u. a. (2003) ein. Die Autor*innen modifizieren die bisherigen Annahmen von ausschließlicher Effizienz, stattdessen schreiben sie Routinen eine Dualität von Stabilität *und* Veränderung zu. Mit Derridas Verständnis gelesen, dekonstruieren Feldman u.a. (2003) das bisherige Verständnis von Routinen und zeigen die impliziten, nicht diskutierten Themen von Routinen auf. Für die Autor*innen gibt es zwar *auch* Stabilisierungs- / Optimierungseffekte in Routinen, Feldmann und Kolleg*innen lösen sich jedoch von dieser einseitigen Zuschreibung und sehen in Routinen Effekte von Veränderung:

„We refer here to something more basic: the inherent capability of every organization routine to generate change, merely by its ongoing performance.“ (Feldman u.a., 2003: 94).

Sie erweitern die Vorstellungen von Routinen wegen deren Möglichkeiten zur Dynamisierung:

„Organizational routines consist of two aspects: the ostensive and the performative. The ostensive aspect is [...] the routine in principle. The performative aspect of the routine [...] is the routine in practice. Both of these aspects are necessary for an organizational routine to exist.“ (Feldmann u.a., 2003: 101).¹⁰⁶

In der Anwendung von Routinen haben die Beteiligten verschiedene Freiheitsgrade, wie sie die Routine ausführen und mittels Improvisation davon abweichen können. Zu vermuten ist, dass zwischen ostentativen und performativen Routinen ein Zwischenraum entsteht, der Improvisation ermöglicht.¹⁰⁷ Das bedeutet, dass es in diesem Zwischenraum zu nicht vorhersehbaren Veränderungen kommen kann (vgl. Feldmann u.a., 2003: 109 f.). Mit diesen Ansätzen bereichern Feldmann und Kollegen das Verständnis von scheinbar standardisierten Routinen um die Möglichkeit ihrer Veränderbarkeit, um so organisationale Veränderungen zu initiieren.

3.1.1. Derridas Verständnis von Kontext in Verbindung mit *itérabilité*

In der bisherigen Diskussion wurde der Begriff des Kontexts_D als Textstruktur angedeutet, im Folgenden wird die Verbindung von *itérabilité* und Kontext als untrennbar diskutiert. Es geht um die Fragen, welche Wechselwirkungen zwischen Zeichen und Kontext entstehen und wie dadurch die Bestimmbar- sowie Veränderbarkeit des Kontextes beeinflusst wird.

¹⁰⁶Die Autor*innen betonen explizit, dass sie Meta- bzw. Sonder Routinen nicht untersuchen. Darunter fallen nach ihrem Verständnis institutionalisierte Verbesserungsprozesse (KVP) (vgl. Feldman u.a., 2003: 94).

¹⁰⁷ Die Autor*innen analysieren Kriterien von ostentativen Routinen, wie deren Wiederholbarkeit, wiedererkennbare Handlungsmuster, unterschiedliche Beteiligte, Vernetzungen und sich bedingende Abläufe. Bei ihrer Analyse weisen die Autor*innen nach, dass es zu Abweichungen bei ostentativen Routinen komme und schlussfolgern, dass sich ostentative Routinen zu performativen, verändernden Routinen verschieben können (vgl. Feldmann, u.a., 2003: 103 ff.).

In mehreren Publikationen wie *Signatur Ereignis Kontext* (SEK), *Limited Inc a b c ...* (Lim), oder *Unterwegs zu einer Ethik der Diskussion* (Unterwegs) analysiert Derrida die Rolle und Bestimmbarkeit eines Kontexts. Die folgende Diskussion wird zunächst mit der Bedeutung von Kontext als Textstruktur geführt, die Derrida vorwiegend in der Auseinandersetzung mit John Austins Schriften von performativen Sprechakten verwendet. Die Frage für Derrida ist, inwieweit Begriffe über einen Kontext bestimmbar sind (vgl. SEK: 292).¹⁰⁸ Im nachfolgenden Abschnitt (3.1.2. Erweiterung des Kontextebegriffs) wird die von Derrida diskutierte Bedeutungserweiterung des Kontextes als gesellschaftliche Machtstruktur vorgestellt.

Für Derrida hat jeder Kontext eine unabschließbare Offenheit in sich, die er als eine „strukturelle Ungesättigkeit“ (SEK: 293) bezeichnet. Daraus erwachsen zwei Effekte: Die „Ungesättigkeit“ eines Kontextes macht seine abschließende Bestimmung unmöglich. Stattdessen erlaubt diese Ungesättigkeit seine Veränderung und den damit verbundenen Verlust an eindeutiger Bestimmbarkeit von Begriffen, die sich im Zuge ihrer kontextuellen Einschreibungen ereignet. Es handelt sich um eine Offenheit, die kontextuelle Veränderungen fördert und damit eine Bestimmung von Begriffen über eine Unbestimmbarkeit des Kontextes verhindert. In diesem Verständnis wird dem Sprechakt eine Transporteigenschaft von Bestimmtheit (als Eindeutigkeit von Begriffen) abgesprochen; stattdessen findet eine Generierung von Begriffs- bzw. Zeichenbestimmung im Kontext statt und ist nicht schon *vor* und *während* der Übermittlung von Kommunikation vorhanden (vgl. SEK: 293).

Derrida schreibt dem Kontext drei Merkmale zu (vgl. SEK: 300 f.):

- Ein Zeichen erschöpft sich nicht bei seiner Einschreibung in einen Kontext, sondern bleibt wiederholbar.

¹⁰⁸ Um die Eingangsfrage seines Vortages „Steht es denn fest, daß dem Wort *Kommunikation* ein einzelner, eindeutiger, rigoros beherrschbarer und übertragbarer – mitteilbarer – Begriff entspricht?“ zu beantworten, führt Derrida verschiedene Untersuchungen durch:

1. Derrida widerlegt die Auffassung des franz. Philosophen Étienne Bonnot de Condillac, dass Sprache Sinn transportiere und dieser Sinn in der Sprache weitergeführt werden könne, einer Unterordnung der Schrift unter die Sprache. Derrida definiert die Auffassungen Condillac als ideologisch, „weil sie vor dem Hintergrund einer umfassenden, mächtigen und systematischen philosophischen Tradition, welche die durch die Evidenz der *Idee* (*eidos*, *idea*) beherrscht wird, das Reflexionsfeld der französischen „Ideologen“ abstecken, die in der Nachfolge Condillacs an einer Theorie des Zeichens als Präsentation der Idee, die selbst wiederum das wahrgenommene Ding repräsentiert, laborieren.“ (SEK: 297).
2. Mit Edmund Husserl untersucht Derrida die verschiedenen Formen von Abwesenheit, die Zeichen markieren. Eine Unterform der Abwesenheit des Bezeichneten sei nach Husserl die Sinnlosigkeit einer Aussage. Dagegen argumentiert Derrida, dass eine bezeichnete Sinnlosigkeit in einem Kontext einen verständlichen Sinn in einem anderen Kontext ergeben könne und deshalb die Sinnhaftigkeit von Aussagen kontextuell verwoben sei (vgl. SEK 302 f.). Das bedeutet für Derrida, dass Zeichen auch ohne ursprüngliche Bedeutung in unterschiedlichen Kontexten funktionieren könne (vgl. SEK: 304). Die Untersuchung.
3. Die Untersuchung von John Austins Darlegungen von performativen Äußerungen in Verbindungen mit einer kontextuellen Schließung fand in der Derrida-Searle-Debatte den größten Widerhall.

- Es kommt zu einem kontextuellen Bruch, ausgelöst von neu eingeschriebenen Zeichen, wodurch die bisherigen Verkettungen und Textstrukturen aufgebrochen und neu sortiert werden. Infolge dieses Bruchs kommt es zur Trennung von bereits eingeschriebenen Elementen. Mit der Einschreibung (d.h. der Verräumlichung) entsteht etwas anderes, was nicht die bloße Negation des Bestehenden ist.
- Im Zuge dieser Vorgänge verändern sowohl Kontext als auch eingeschriebene Zeichen ihre mitgebrachte Bedeutung. Dennoch bleibt ein Zeichen iterierbar, indem es in andere Kontexte eingeschrieben werden kann. Eine *resistance* ermöglicht dem Zeichen eine Widerstandskraft, sich nicht von einem Kontext einnehmen zu lassen; ein Kontext besitzt gegenüber dem Zeichen keine allumfassende Verfügungsgewalt.

Was bedeuten diese Untersuchungsergebnisse für das Verständnis des Kontexts? Ein Kontext hat in dieser Lesart keine Macht, ein Zeichen zu beherrschen, das er strukturiert und inhaltlich fixieren könnte. Jedes Zeichen kann mit jedem Kontext brechen und neue Kontexte produzieren. Es gibt keine den Zeichen vorgängige Macht, die sie beherrschen kann, es ist im Kontext kein „Verankerungszentrum“ (SEK: 304) vorhanden, auf das das Zeichen rückführbar wäre. Wie bereits erwähnt, schreibt Derrida dem Zeichen eine kontextuelle Beherrschungslosigkeit zu (vgl. SEK: 300). Daraus kann das Argument konstruiert werden: Wenn das Zeichen führungslos ist und vom Kontext nicht beherrscht werden kann, dann hat der Kontext auch Merkmale von Führungslosigkeit. Zwar gibt es eine Strukturierung durch die Verräumlichung und Spuren von Bedeutungen aus anderen Kontexten, aber abgesehen davon ist der Kontext durch nichts bestimmt. Das bedeutet nach Derrida, dass man ein Zeichen aus seiner Textstruktur lösen kann, ohne dass es seine Möglichkeit zur Wiederholung verliert. Das impliziert, dass jede Zeichen- bzw. Begriffseinfügung in einem Kontext andere Bedeutungen erzeugen kann, zusätzlich zu den aus früheren Kontexten mitgebrachten Bedeutungen (Spuren) (vgl. SEK: 303 f.; *Unterwegs*, 228 f.). Damit verändert *itérabilité* die qualitative Substanz von Begriffen – in Interaktion mit dem Kontext. Begriffe entfalten ihre Wirkungen nicht aus sich heraus, sondern weisen immer kontextuelle Bezüge auf. Veränderung wird somit zum konstitutiven Merkmal von Sprache.

Das Kontextverständnis_D differiert zu dem Kontextverständnis, wie John Searle das Kontextverständnis von John Austin rekonstruiert, wie eingangs dieses Kapitels unter der Überschrift „Derrida-Searle-Debatte“ erwähnt. In *Limited Inc a b c ...* bezieht sich Derrida auf Searle, für den – gemäß Derrida – ein Kontext beiseitegeschoben werden könne, um eine begriffliche Reinheit herauszuarbeiten:

„Zu behaupten, den Kontext als etwas zu behandeln, von dem man abstrahieren kann, um die Analyse zu verfeinern, heißt, eine Beschreibung vorzunehmen, der der *Inhalt* selbst und das *Objekt*, das sie isolieren will, fehlen: Der Kontext determiniert sie durch und durch. Die Methode

selbst und die rhetorische Klarheit müßten von einer derartigen Abstraktion abraten. Der Kontext ist immer schon *innerhalb* der Stelle und nicht nur *um* sie *herum*.“ (Lim: 100).

Nach den bisherigen Diskussionen ist davon auszugehen, dass Begriffe und Kontexte nicht zu trennen sind. Für Derrida entwickeln die Begriffe ihre Bedeutung im Kontext und zugleich generiert *itérabilité* infolge von Einschreibungen als Bewegung von Veränderung einen (neuen) Kontext und damit neue Bedeutungen. Der Kontext ist kein Rahmen, der einen Text umgibt, sondern einen Text ergibt. Der Kontext ist Text, er ist immer schon vorhanden, wie Derrida im obigen Zitat äußert.

Derrida behauptet eine allgemeine graphematische Struktur einer jeden Kommunikation (vgl. SEK: 311). Er zieht zur Verdeutlichung seines Ansatzes John Austin heran, an dessen Ansatz des Performativen er zunächst Gefallen findet, nämlich Austins Absage an die Metaphysik in Form von performativen Sprechakten. Wenige Zeilen später kritisiert er Austins Ansatz eines bestimmbar Kontextes (vgl. SEK: 309 ff.), womit Austin ein Misslingen sprachlicher Äußerungen vermindern und ausschließen möchte. Austin spricht in diesem Zusammenhang von ernsten und unernsten Äußerungen, wobei er letztere kontextuell beherrschen und damit ausschließen möchte. Während Derrida das Verschieben von Bedeutungen entgegen einer Intention, als deren Bedingung sieht, kritisiert er an Austin, dass dieser ein Misslingen als Ausnahme, als Krankheit definiere, die somit den Charakter des Außergewöhnlichen zugeschrieben bekomme (vgl. SEK: 307, 309). Dagegen setzt Derrida eine graphematische Struktur, die eine Intention verschwinden lässt. *itérabilité* führt demnach einen Bruch ein – es gibt kein ernstes und unernstes Sprechen (so wie Austin behauptet), weil die Abwesenheit von Intention eine Sättigung des Kontextes verbietet (vgl. SEK: 310).

Somit hat Derrida seine anfänglichen Fragen nach der Bestimmbarkeit von Begriffen, auch mittels einer Bestimmung des Kontexts beantwortet, unterstützt von seiner Aussage in *Limited Inc a b c ...*, dass *itérabilité* Veränderung an sich ist: Sie

„[...] macht, daß man (schon, immer, auch) etwas anderes sagen will als man sagen will, man etwas anderes sagt als das, was man sagt *und* sagen möchte, etwas anderes versteht als ... und so weiter.“ (Lim: 103).

Das bedeutet nach Derrida, dass man nicht nur ein Zeichen aus seiner Textstruktur lösen kann, sondern auch, dass es unmöglich ist, seine Bedeutung eindeutig und abschließend zu bestimmen. Damit ist Kommunikation nicht mehr auf die Übertragung einer Intention reduzierbar.

Hier bietet sich eine Kopplung zu konstruktivistischen Ansätzen der Organisationstheorie an, in denen, zumindest Spuren von, *itérabilité* als eine bedeutungserzeugende Bewegung vermutet werden kann. Es verschieben sich die bisherigen Narrative von Change

Management, die Begründungen aus externen Faktoren (Wettbewerb, Markt, Kunden) als metaphysische Gewissheiten präsentieren und eine performative Ursachen-Wirkungskette herstellen. Dagegen betonen konstruktivistische Ansätze ein „*Sensemaking in Organizations*“ (vgl. Weick, 1995b), um über geteilte Narrative einen gemeinsamen Sinnzusammenhang zu konstruieren, mit dem sich Mitarbeitende identifizieren.¹⁰⁹ Karl Weick nennt es Storytelling, denn wichtiger als scheinbare Gewissheiten seien gute Geschichten, mit denen sich Mitarbeitende identifizieren können:

„The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to contrast. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.“ (Weick, 1995b: 60 f.).

Demzufolge konstruieren Narrative eine Organisation und stellen einen Bedeutungskontext her, Weick nennt es „Gültigmachen durch Konsens“ oder „konsensuelle Validierung“ (beide Zitate: Weick, 1995a: 12). Mit dieser Perspektive kann die orthodoxe Problemkonstruktion im Change Management umgedeutet werden: Change Management ist die Antwort auf in der Organisation konstruierte Probleme. Auf andere Art formuliert: Es werden Probleme als organisationsextern dargestellt, für die bereits interne Lösungsansätze erprobt sind. Ein im Change Management erzähltes externes Bedrohungsszenario für die Organisation ist in dieser Lesart eine konstruierte Bedrohung, die erst in ihrer kontextuellen Verbindung an Bedeutung gewinnt und für die interne Lösungen bereits vorhanden sind.¹¹⁰

3.1.2. Erweiterung des Kontextbegriffs

Derrida weist dem Kontext eine Bedeutung zu, die über eine Textstruktur hinausgeht, weil „[...] der Text- oder Kontext-Begriff, der mich [gemeint ist Derrida, Anm. d. Verf.] leitet, die Welt, die Realität, die Geschichte umfasst und nicht ausschließt.“ (Unterwegs: 212). Derrida erweitert

¹⁰⁹ Neben Weick gibt es weitere Autor*innen, die den Ansatz vertreten, dass Organisationen konstruierte Sinngebilde sind. Allen voran ist auf Niklas Luhmann verwiesen, demzufolge Organisationen auf Grundlage von Kommunikation Sinn für die Mitglieder produzieren (vgl. z.B. SS: 92, 94 f.). Zweckprogramme (Strategien) in Organisation sind für Luhmann keine ontologischen Naturprogramme (vgl. OuE: 265), sondern können jederzeit geändert werden. In Anlehnung an Luhmann zitiert Dirk Baecker Organisationen als Netzwerke von Kommunikationen und Entscheidungen (vgl. Baecker, 2003: 153).

¹¹⁰ An dieser Stelle kann an Luhmanns Organisationstheorie angeschlossen werden, wonach jede Umweltbeschreibung zugleich eine Selbstbeschreibung der Organisation ist. Eine Organisation konstruiert ein für sie relevantes Umfeld, das sie nach ihrer inneren Logik von Strukturen, Zwecksetzungen und Entscheidungsprämissen bewertet. Luhmann nennt es Selbstreferenz; das bedeutet, dass eine Organisation sich selbst erzeugt; es können zwar neue Mitarbeitende eingestellt werden, der Umgang („die Operationen“) wird jedoch ausschließlich organisationsintern bestimmt; das bedeutet nach Luhmann, dass sich ein System selbst reproduziert (vgl. OuE: 46 ff.).

sein Verständnis von Kontext um „alle sogenannten „realen“, „ökonomischen“, „historischen“, gesellschaftlich-institutionellen Strukturen, kurz alle möglichen Referenten.“ (Unterwegs: 228).

Legt man das mit *itérabilité* herausgearbeitete Kontextverständnis zugrunde, so machen diese beiden Zitatstellen deutlich, dass es keinen kontextfreien Raum gibt, alles ist *in und mit* einem Kontext verwoben. Vergleichbar einem Mobile, bei dem alle Teile in Verbindung und in Bewegung sind, auch wenn nur ein Teil bewegt wird. Was er schon in der *Grammatologie* mit den Worten „*Ein Text-Äußeres gibt es nicht.*“ (Gr: 274) bekräftigt, wird in *Unterwegs* erweitert als „Es gibt kein außerhalb des Kontextes [*il n'y a pas de hors contexte*].“ (Unterwegs: 211). Mit dem Kontextbegriff verbindet Derrida eine Machtstruktur (- das bedeutet nicht, dass eine Textstruktur keine Machtstruktur ist, was Derrida beispielsweise mit einer Hierarchisierung von Sprache gegenüber Schrift in *Grammatologie* aufzeigt). Der Kontext ist für Derrida keine interessenfreie Konstruktion und Rekonstruktion:

„Die Wiedergabe eines Kontextes kann niemals vollkommen und einwandfrei sein [...] die einfache Erinnerung eines Kontextes [ist] niemals eine neutrale, unschuldige, transparente, unparteiische Geste [...]. Die vorgebliche Wiedergabe eines Kontextes bleibt immer ein performatives und nicht rein theoretisches Verfahren.“ (Unterwegs: 203).

Es sind für Derrida Setzungen (Themen, Regeln, Gesetze) und die Überwachung dieser Setzungen, die innerhalb eines Kontextes Macht ausüben. Beispielhaft beschreibt er diese Einflussnahme als einen zweistufigen Prozess: als Normensetzung durch Linguist*innen oder Jurist*innen und als Überwachung dieser Normen durch staatliche Institutionen, welche darauf abzielen, den Kontext zu bestimmen (vgl. Unterwegs: 208). Derrida sieht in Akademien eine Überwachungsfunktion, die über das gesellschaftlich relevante Wissen wachen und festlegen, welches Wissen relevant sei (vgl. Unterwegs: 209). Diese Setzungen schränken die Offenheit eines Kontextes ein, eine performativ erzeugte Struktur stabilisiert den Kontext mit den erzeugten Strukturen und begrenzt neue Setzungen, die bestehende Strukturen bedrohen könnten. In dieser Begriffsanalyse wird der Kontext zu einer Machtstruktur, die kontextuelle Verbindungen wie auch Interaktionen regelt. Beispielsweise beinhaltet die Einhaltung von Regeln die Wiederholung der Machtfunktion, die diese Regeln festlegt. Die Wiederholung der darin vorkommenden Machtverhältnisse wird zur Überlebensfrage dieser Machtverhältnisse. Das bedeutet, dass Macht (als Setzung von Vorgaben) laufend wiederholt wird, um als Macht wirken zu können. Das führt dazu, dass eine kontextuelle Macht die Einhaltung ihrer Bestimmungen überprüft.

„Die politische Bewertung, zum Beispiel der Verdacht, wird immer in einem gegebenen Kontext und von gegebenen Kräften oder Interessen ausgehend formuliert und wird immer gegen eine andere Weise, den Kontext zu bestimmen, formuliert sein und diese Bestimmung

aufzwingen. Dieser Kontext ist nicht nur und nicht immer ein diskursiver Kontext.“ (Unterwegs: 209).

Diese Machtinteressen müssen nicht immer offensichtlich, sondern können codiert sein. Dafür zeigt Derrida verschiedene Erscheinungsformen auf, wie Moderationen von divergierenden Interessen, die nicht interessenneutral vermitteln, sondern versuchen, bestimmte Machtinteressen durchzusetzen (Unterwegs: 209 f.). Macht kann sich für Derrida auch in Diskursen verstecken, womit bestimmt wird, was zum Diskurs gehöre und was nicht. Wobei diese Ausschlüsse wiederum konstitutiv für Diskurse sind. Die Frage ist also nicht, „ob eine Politik impliziert ist [...], sondern welche Politik in dieser kontextualisierten Praxis impliziert ist“ (Unterwegs: 210). Eine Machtstruktur gibt dementsprechend vor, welchen Themen eine kontextuelle Bedeutung zugeschrieben wird. Zugleich sind kontextuelle Festlegungen verhandelbar:

„Diese Stabilisierung ist relativ, auch wenn sie manchmal so groß ist, daß sie unverrückbar und permanent erscheint. Sie ist das Augenblickergebnis einer langen Geschichte von Kräfteverhältnissen (inner- und außersemantischen, inner- und außerdiskursiven, inner- und außerliterarischen oder -philosophischen, inner- und außerakademischen und so weiter).“ (Unterwegs: 224).

Diese Beweglichkeit des Kontexts bedingt einen Spielraum, der nicht bestimmt ist, um diese „Augenblickergebnisse“ sich entwickeln zu lassen. Für Derrida ist ein Spielraum eine Voraussetzung dafür, dass sich ein bestimmtes Machtverhältnis etablieren kann, denn „[d]as Aufzwingen einer Bedeutung setzt voraus, daß es einen Spielraum der Bestimmtheit gibt“ (Unterwegs: 223). Dieser Spielraum ist nicht definiert, beinhaltet eine „Instabilität und Nichtidentität mit sich selbst, einer Nicht-Transparenz“ (Unterwegs: 224). Dennoch ist ein Kontext für Derrida nicht beliebig veränderbar, vorhandene Setzungen verhindern dies. Es kommt zu Aushandlungsprozessen, die Veränderung der bestehenden Machtverhältnisse steht auf dem Spiel, es entstehen „instabile Stabilitäten“ (Unterwegs: 227), wenn Bestimmtheiten in Umwandlung sind, was bedeutet, dass diese zwar noch gelten, deren Veränderung jedoch absehbar ist. Derrida geht es in seiner dekonstruktiven Arbeit darum, bestehende Machtverhältnisse und ihre Konstitutionsbedingungen zu benennen: Die Stabilisierungsfunktion von Macht gegenüber Instabilität und Chaos aufzuzeigen, „weil die Stabilität nichts Natürliches ist; weil es eine Instabilität gibt, wird die Stabilisierung notwendig; weil es da Chaos gibt, gibt es die Notwendigkeit der Stabilität“ (Derrida, 1999a: 186). Demgegenüber sind – gemäß Derrida – Chaos und Instabilitäten eine Chance, Veränderungen herbeizuführen, und eine Möglichkeit, Macht zu destabilisieren (vgl. ebd.).¹¹¹ Für Derrida ist Dekonstruktion der Versuch, das Unbekannte zu denken, was jenseits einer Dekonstruktion

¹¹¹ Auf diese Zitatstellen aufmerksam geworden in Sievi, 2015: 86 f.

entstehen kann (vgl. Unterwegs: 227). Dementsprechend analysiert er einen Kontext, deckt Machtstrukturen mit den sie konstituierenden Über- und Unterordnungen, Einschlüssen und Ausschlüssen auf und verschiebt kontextuelle Bedeutungen (vgl. Unterwegs: 211).

Zieht man die bisherigen Erkenntnisse in Betracht, so lässt sich folgender Machtbegriff von Derrida skizzieren: Macht entsteht und ereignet sich in Kontexten. Ein Merkmal von Macht ist ihre permanente Instabilität, weil in der Aufrechterhaltung einer kontextuellen Ordnung zugleich ihre Veränderung entsteht, ausgehend von der Bewegung von *itérabilité*. Macht ist somit in Kontexten eingeschrieben und verwoben, es lässt sich kein zentrales, erkennbares Machtzentrum benennen. Wiederum kann schlussgefolgert werden, dass Macht im Sinne von Derrida kein statisches Konzept ist, sondern in der Bewegung entsteht und damit ihre Wirkungen durch neue Einschreibungen immer wieder verändert.¹¹² Der Kontext ist kein „absolutes Verankerungszentrum“ (SEK: 304), in dem sich so etwas wie ein Ursprung verorten lässt.

Welche Kopplungsmöglichkeiten eröffnen diese Ansätze mit Blick auf bestehende Veränderungsdiskurse?

Derridas Diskussion einer ursprungslosen, machtvollen Durchdringung des Kontextes findet sich in den Change Diskursen noch wenig ausgeprägt. Es ist davon auszugehen, dass Change Prozesse auch Machtprozesse sind, die sich im Verteilen und Neuordnen organisationaler Ressourcen zeigen.¹¹³ Die im Narrativ von Change Management geschilderten Vorgehensweisen (Phasenmodell, Veränderungskurve) lassen sich als Machtstrategien interpretieren, wie von Ameln und Kolleg*innen feststellen. Sie nennen es Machtdynamiken in den verschiedenen Change Phasen (Dies.: 2016a: 208 ff.) und Strategien zur Gestaltung von Machtdynamiken. Auszugsweise sind genannt: Gefühl von Dringlichkeit erzeugen, Verhandlungen über einen Ausgleich im Zuge einer Situationsverschlechterung oder der Einsatz von Sanktionsmacht wie Androhung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen (a.a.O.: 215 ff.). Ein Großteil der Change Literatur bezieht sich auf die Durchführung von empirisch-

¹¹² Damit lassen sich Anklänge bei Michel Foucault und Niklas Luhmann finden. In ihrem Beitrag über Foucaults Machtbegriff schreibt Hannelore Bublitz, dass Macht nicht zentralisiert oder an bestimmte Symbole gebunden sei. Macht könne eher als „dezentriertes, substratloses Operieren umschrieben werden, als dessen Oberfläche zentralisierende Strukturierungsleistungen erscheinen, unter der die Macht verdeckt operiert“ (Bublitz, 2020a²: 316). Für Luhmann besteht Macht darin, Drohungen mit negativen Sanktionen anzuwenden. Allerdings weist Luhmann auf die Reziprozitäten in einem System hin, so dass Macht nicht ohne mögliche Selbstschädigung ausgeübt könne (vgl. OuE: 201).

¹¹³ An dieser Stelle bietet sich ein Forschungsvorhaben an, Ansätze organisationaler Machttheorien mit Veränderungsprozessen zu verknüpfen und die dort auftretenden Dynamiken mit Machtansätzen zu verbinden, wie verschiedene Aspekte einer Machttheorie von Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979), mit den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses zu diskutieren. Ein zentraler Aspekt von Macht ist bei beiden die Beherrschung von organisationalen Unsicherheiten, z.B. Wissen über geplante Veränderungen oder exklusiver Zugang zu Hauptkunden des Unternehmens. In Veränderungsprozessen mit vielen Unsicherheiten können sich nach dieser Theorie die Machtbeziehungen verschieben.

rationalen Strategien oder normativ-reedukativen Strategien, die einer rationalen oder organisationskulturellen Erklärung folgen, wie der Managementwissenschaftler Wolfgang Staehle schon 1991 in seinem Lehrbuch vorstellt (vgl. Staehle, 1991⁶: 861 ff.). Auch die in Abschnitt 2.1. (Change Management) zitierten Referenzautoren berufen sich auf diese Strategien, um Veränderungsprozesse umzusetzen. Der Einsatz von Machtstrategien und die Erscheinungsformen von Macht in Veränderungsprozessen werden vereinzelt diskutiert, wie von Ameln und Kolleg*innen zeigen.

Der Ansatz von kontextuellen Spuren_D kann mit den verschiedenen Phasen im Change Management gekoppelt werden. Empirische Befunde zeigen, dass jeder neue Veränderungsprozess Spuren früherer Veränderungsprojekte in sich trägt, die auf eher negative Erfahrungen der Mitarbeitenden hinweisen. Demzufolge beinhaltet jeder neue Change-Prozess die Lasten vorangegangener Change-Projekte. Studien zeigen (vgl. Kling, 2012), dass bei neuen Change Vorhaben eine *restance* vergangener Change Projekte haftet, diese belastet und deren Erfolg beeinträchtigt. Mit den Methoden von Organisationsdiagnosen¹¹⁴ können diese Spuren besprechbar gemacht werden. Dabei erfolgt eine Erkundung der Organisation, um die organisationale Vorgeschichte und um die Spuren vergangener Einschreibungen aufzuspüren und um zu rekonstruieren, wie es mit Feedbacksystemen, etwa der Befragung der Mitarbeitenden, möglich ist (vgl. Jöns u.a., 2018²; Ludwig u.a., 2018).¹¹⁵

¹¹⁴ Umgangssprachlich bietet sich das Wort „Organisationsdiagnose“ an, meint aber Organisationsanamnese – nämlich die Befunderhebung über den Zustand von Organisationen und nicht die Feststellung, welche Change Projekte durchgeführt werden müssen oder sollten.

¹¹⁵ Es sei darauf hingewiesen, dass dies nur ein Ausschnitt an „Diagnose-Methoden“ darstellt; die Vielzahl an Publikationen zum Thema Organisationsdiagnosen ist unübersichtlich und wird von anekdotischen Erzählungen von Organisationspraktiker*innen dominiert.

Bei der Methodenanwendung entsteht eine grundsätzliche Verzerrung: Es entstehen blinde Flecken, weil nur das in der Anamnese erhoben werden kann, was sich mit den ausgesuchten Methoden wahrnehmen lässt.

3.1.3. Grundlegungen: Veränderungen sind eigendynamisch

Als Grundlegung für organisationale Veränderungen wird die Bewegung von *itérabilité* als eigendynamisch interpretiert, die sich aufgrund kontextueller Prozesse entwickelt. Mit der Grundlegung von Eigendynamik werden Veränderungen als unbeherrschbar und unbekannt formuliert. Damit werden organisationale Veränderungsprozesse anders gelesen als in einer Orthodoxie von Change Management festgelegt ist.

Veränderungen sind unbeherrschbar

Durch *Itérabilité* werden sowohl Kontext als auch Einschreibungen verändert. Als Grundlegung entsteht die Vorstellung einer dauerhaft quirligen Organisation, die sich permanent in Bewegungen und damit auch in Veränderung wiederfindet – ohne dass ein bestimmtes Ergebnis erwartbar ist. Organisationale Einschreibungen können neue Mitarbeitende, neue Produkte oder neue Arbeitsschritte sein, es ist nicht vorherzusagen, wie diese Einschreibungen eine Organisation verändern. Es sind kontextuelle Verwebungen dieser Einschreibungen, die im Zusammenspiel von Kontext, *restance* und Differenz deren Unbeherrschbarkeit auslösen. In diesem Spiel findet sich kein zentraler Ort, der diese Bewegungen steuert. Sie sind kontextuell ausgelöst und nicht durch die Annahme initiiert, es gäbe ein Kontextäußeres, das auf den Kontext wirken könnte.

In einem erweiterten Verständnis des Kontexts ist dieser kein interessenfreier Bereich. In Organisationen (als Kontexten) finden sich Machtstrukturen, die in Regeleinsetzung und –überwachung sichtbar werden. Wie Derrida schreibt, sorgt Macht für ihren Fortbestand, indem sie kontinuierlich resituiert wird. Das ist zugleich ihr Schwachpunkt, denn Macht kann sich ihrer selbst nie sicher sein, sondern verändert sich in *itérabilité*. Mit dieser Bewegung der Veränderung generiert sich eine Unruhe zwischen Wiederholung als Stabilität und Wandel, ein Spiel zwischen verspurter Identität¹¹⁶ und Differenz. *Itérabilité* entzieht der Macht eine Herrschaft über den Kontext, sie wird, entgegen ihren eigenen Bestrebungen, nicht allumfassend einen Kontext beherrschen können. Somit sind Veränderungen unbeherrschbar.

Unbeherrschbarkeit als Grundlegung generiert ein anderes Verständnis organisationaler Veränderung, als die Steuerungslogik von Change Management verspricht. Wenn Veränderungen eine Eigendynamik aufweisen, und Unbeherrschbarkeit eines ihrer Merkmale ist, dann entfällt die Funktion von Führenden, Veränderungen zu initiieren. Sie haben nicht mehr die Aufgabe, Ziele und Architekturen für Organisationsveränderungen zu gestalten. Eine

¹¹⁶ Der Neologismus „verspurte Identität“ verweist auf eingeschriebene Spuren vorheriger Bedeutungen aus vorangegangenen Kontexten. Damit soll ausgedrückt werden, dass eine angenommene Identität das Ergebnis verschiedener Kontexte ist, mit denen eine Identität infolge der eingeschriebenen Spuren verbunden ist. Dies impliziert, dass es eine kontextfreie und spurlose – also eine unabhängige – Identität nicht gibt.

im Change Management etablierte Binarität zwischen Führung und Mitarbeit, zwischen Zielformulierung und Mitgenommenen, erübrigt sich. Aus dieser Perspektive stellt sich eine Gleichheit aller Organisationsmitglieder ein, sie sind Teil einer Eigendynamik ihrer Organisation. Diese Eigendynamik als Merkmal von organisationaler Veränderungen läuft implizit ab. An diesem Punkt stellt sich die Frage, was das für die Organisationsmitglieder bedeutet. Möchte man diesen eine aktive Rolle in diesem Veränderungsprozess zuschreiben, dann bedarf es einer Moderation, um die Mitarbeitenden für diese impliziten Dynamiken zu sensibilisieren. Allerdings ist davon die Machbarkeitslogik im Change Management zu unterscheiden, die mit solch einer Moderation gerade nicht über die Hintertüre wieder eingeführt werden soll.

Diese Moderation ist nicht widerspruchsfrei, weil damit die Führungsaufgaben verbunden sind, dieses Wissen um implizite Veränderungsdynamiken zugänglich zu machen und Mitarbeitende darauf aufmerksam zu machen. Es ist vorstellbar, dass unterschiedliche Beratungsformate angeboten werden, die für diese Dynamiken sensibilisieren und in zwei Richtungen gelesen werden können: Angebote, um auf die (alltäglichen) Veränderungsdynamiken des Arbeitsumfelds aufmerksam zu machen. Dies betrifft eine Kerndimension der in Abschnitt 2.3.6. (Neue Ansätze im Change Management) erwähnten „Kontinuierlichen Selbsterneuerung“ und des „Agilen Change Managements“. Jedoch werden in dieser Grundlegung von itérabilité die konstitutiven Widersprüche dieser beiden Ansätze, nämlich eine hierarchische Organisation und Gestaltung durch Führende, umgangen.

In einer weiteren Lesart kann Moderation als ein Begleiten von Mitarbeitenden im Sinne eines Coachings verstanden werden. In Anlehnung an Siegfried Greif wird Coaching als Förderung von Selbstreflexion zur Selbstveränderung und Selbstentwicklung definiert (vgl. Greif u.a., 2018: 3 f.). Coaching als Veränderungscoaching könnte Mitarbeitenden helfen, die eigene Handlungskompetenz im Umgang mit Veränderungen zu stärken. Aufgrund der Annahme, dass Veränderungen unbeherrschbar sind, ist der Ansatzpunkt – abweichend von Change Management – *nicht* die Gestaltung des Change Prozesses und *nicht* die Anpassung der Mitarbeitenden an diesen Prozess, sondern die Bestärkung der Mitarbeitenden darin, einen eigenen Standpunkt in diesen Veränderungen auszubilden. In diesem Fokus etablieren sich Themen wie Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit, um den individuellen Umgang mit Veränderungen zu fördern. Präziser formuliert: In diesem Verständnis von Coaching gibt es keine vorgefertigte Agenda, das bedeutet, dass der Coachingprozess ergebnisoffen ist. Coaching ist als Hinwendung zum Coachee gedacht, um die Persönlichkeitskompetenz zu erhalten und zu stärken. Es ist eine Hinwendung zur Organisation, zu deren Bedürfnissen und zu den Mitarbeitenden. Diese Hinwendung zeigt sich (er-)fragend: „Was ist uns wichtig und was benötigen wir als Organisationsgemeinschaft?“ Denkbar ist auch eine Hinwendung an

externe Stakeholder, weil diese vom Organisationshandeln betroffen sind. Vorstellbar ist diese Art der Hinwendung in solchen Fällen, in denen eine Produktionsumstellung die Lebensqualität der Stakeholder verbessern würde.

Veränderungen sind unbekannt

In *itérabilité*, als Bewegung von Differenz und *restance*, kommt es zu Veränderungen, die aus Perspektive einer Gegenwart unbekannt sind. Es werden die im Change Management bekannten Praxen verschoben, die eine bekannte Gegenwart als attraktive Zukunft fortschreiben. Dagegen ist bei unbekanntem Gewinn, dass das Neue anders und besser als das Bisherige werden kann, dies aber nicht vorhersehbar ist. Dies erfordert eine Haltung, sich einer unbekanntem Zukunft und damit dem eigenen Gelingen oder Scheitern zu stellen. Organisationspraktisch bedeutet das, dass die Organisation eigenständig Expertise aufbaut, um sensibel für das Unbekannte zu sein und darauf aufbauend derartige Veränderungsprozesse selbstständig durchzuführen. Eine Konsequenz dieser gedachten Eigendynamik organisationaler Veränderungen ist ein Wegfall externer Beratenden, die die Durchführung von Veränderungen maßgebend mitgestalten. Die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg liegt somit in der gesamten Organisation und kann nicht an ein organisationales Außen delegiert werden. Das Gewinnen von Erfahrungen mit unbekanntem Veränderungen kann somit nicht nach außen delegiert und das Risiko von Scheitern nicht verringert werden, indem externe Beratungsexpertise oder bestimmte „bench marks“¹¹⁷ aus anderen Organisationen eingekauft und auf die eigene Organisation übertragen werden. Stattdessen könnte das Andere in Veränderungsprozessen sein, eigene Erfahrungen zu sammeln, mit eigenen Ressourcen Veränderungsprozesse zu begleiten und auf die Wirksamkeit der eigenständig erarbeiteten Ergebnisse zu vertrauen. Mitarbeitende werden zu Mitbewegenden, die Routinen als Transportwege von Veränderungen bewerten. Möchte man an der organisationalen Funktion von Führung festhalten, so ist diese Funktion nicht mehr eine initiierende, die Veränderungsprojekte ausruft und Ziele vorgibt, sondern sie entwickelt sich mehr zu einer ermutigenden, die sich ereignende Veränderungen zulässt. Mitarbeitende werden zu Ermöglichenden, wenn sie gelassen werden. Das Wort „lassen“ bleibt im Infinitiv und damit undefiniert, somit unterliegt das Zulassen keiner Kalkulation.

¹¹⁷ Bench marks oder Benchmarking ist eine Managementmethode und generiert bestimmte Kennziffern erfolgreicher Unternehmen, den sog. „best in class“ – Unternehmen. Diese Kennziffern werden als Ergebnisse einer bestimmten, erfolgreichen Arbeitsweise bewertet, wie Kundenbewertungen oder Beschwerden. Andere Unternehmen können sich nun anhand dieser Kennziffern und der dahinterliegenden Arbeitsprozesse vergleichen und im besten Fall diese Erfahrungen im eigenen Unternehmen umsetzen (vgl. Tillmann, 2014³: 234).

3.2. Judith Butler: Subversive Wiederholungen

Die sprachphilosophische Analyse von Derrida führt Judith Butler weiter, um Diskurse über Identitätsfixierungen zu dekonstruieren.¹¹⁸ Das beinhaltet Diskurse über eine Geschlechterbinarität und weiter gefasst über Bedingungen der Subjektkonstitutionen. Butler arbeitet daran, die dabei wirkenden Fixierungen aufzudecken, deren konstitutives Inneres wie Äußeres zu benennen und Diskurse zu deren Veränderungen zu generieren. Es geht Butler um die Auflösung von diskursiven Subjektfixierungen und um die Frage, wie das Subjekt zu einer Widerstandsfähigkeit gegenüber solchen Diskursen gelangen kann, wie Christine Hauskeller schreibt (vgl. Hauskeller, 2000: 53). Besonderes Augenmerk hat Butler für Wiederholungen gesellschaftlicher Praxen, um diese im Prozess ihrer Wiederholung zu verändern. Dazu benennt sie verschiedene Strategien wie auch die konzeptionelle Fassung der Subjektivation als vielseitige wie widersprüchliche Figur von Unterwerfung und Subversion.¹¹⁹ Als Anschluss an Derrida wird im Folgenden Butlers Verständnis von Wiederholung respektive Subjektivation skizziert, um Grundlegungen für ein anderes Verständnis organisationaler Veränderungen zu formulieren. Aus dieser Zielsetzung leitet sich für diesen Abschnitt folgendes Vorgehen ab:

Im einleitenden Abschnitt 3.2.1. werden Butlers Gedanken zur Dekonstruktion gesellschaftlicher Subjektfixierungen vorgestellt, um in Abschnitt 3.2.2. die Möglichkeiten verändernder Wiederholungen in Form subversiver Strategien zu verdeutlichen. Wiederholungen gesellschaftlicher Praxen zeigen sich bei Butler als Doppelbewegung der „Subjektivation“ (PM: 7)¹²⁰: die Wiederholung als Unterwerfung unter die herrschenden Normen einer nicht fassbaren gesellschaftlichen Macht und zugleich die Ermöglichung einer Handlungsmacht, diese Normen in ihrer Wiederholung zu verändern. Für Butler zeigen sich darin zwei wesentliche Aspekte der Subjektwerdung: Das Subjekt erkennt die Macht an, indem es deren Regeln wiederholt. Diese Regeln werden nicht identisch wiederholt, weil sie an Situationen angepasst werden müssen, worin eine Möglichkeit für ihre Veränderung liegt. Das

¹¹⁸ Die Bezüge von Judith Butler zu Jacques Derrida sind vielfältig: Ablehnung des Begriffs „postmodern“ (vgl. KoG: 33 f.), Erläuterungen zur Dekonstruktion (vgl. KoG: 48), Kritik am Strukturalismus mit Derridas Figur von *différance* (UG: 70 f.), sowie auf Derridas Trauerreferenz an Freud, wonach Trauer unabschließbar sei (vgl. PM: 181) im Kontext von Subjektivation und der Unterscheidung zwischen Trauer und Melancholie.

¹¹⁹ Das Wort Subversion hat den lateinischen Ursprung „*subvertere*“. Die Vorsilbe „*sub*“ deutet auf „unterhalb von etwas“ hin, „*vertere*“ als Verb bedeutet im übertragenen Sinn verändern, verwandeln, wechseln. In der Interpretation dieser lateinischen Wurzeln bedeuten Subversionen Veränderungen, die im Einklang mit der Machtreproduktion gelingen.

¹²⁰ Für ein besseres Verständnis des Begriffes „Subjektivation“ werden die Erläuterungen in der deutschen Übersetzung des Buches von Butler „*Psyche der Macht*“ zitiert: „Der englische Begriff »*subjection*« bedeutet zwar im alltäglichen Gebrauch lediglich »Unterwerfung« [und auch »Abhängigkeit«], erinnert aber durch die lateinische Wurzel auch an das *subjectum* und damit an den Prozeß der Subjektwerdung. Dieser [...] Doppelaspekt wäre im Deutschen nur durch die umständliche Verwendung von »Unterwerfung/Subjektwerdung« wiederzugeben. Daher wird hier für den Begriff »*subjection*« [...] der Neologismus »Subjektivation« verwendet [...].“ (PM: 187).

bedeutet, dass das Subjekt in der Subjektivation eine bestimmte Form der Handlungsfähigkeit (die nicht souverän ist) gewinnt, Macht in deren Wiederholung anzuerkennen, anzuwenden und zugleich zu verändern. In Abschnitt 3.2.3. wird die Subjektwerdung als Subjektivation zitiert und Wiederholungen als Widerstandsoption diskutiert. In Abschnitt 3.2.4. werden, zusammenfassend, die verschiedenen Ansätze von Subversionen vorgestellt und deren Wirkungen diskutiert. In jedem dieser Abschnitte werden Kopplungen zu organisationalen Veränderungen angedeutet. Sie sollen erste Hinweise geben, wie eine Übertragung in den Organisationskontext gelingen kann. Dazu werden Beispiele aus aktuellen Diskursen in den Managementwissenschaften aufgerufen. Eine Grundlegung erfolgt in Abschnitt 3.2.5., um aus den diskutierten Ansätzen ein anderes Verständnis für organisationale Veränderungen zu formulieren.

Entlang der Chronologie ausgewählter Werke veranschaulicht Butler die subversiven Möglichkeiten von Wiederholungen bei

- der Reproduktion von Geschlechternormen (vgl. *Das Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies*, 2020²¹ (UG)¹²¹; *Körper von Gewicht*, 2017⁹ (KG)),
- der Subjektwerdung (vgl. *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*, 2017⁹ (PM)) und
- bei der verletzenden Anrede, der sog. „Hate Speech“ (vgl. *Haß spricht. Zur Politik des Performativen*, 2018⁶ (HS)).¹²²

Während Butler in den drei Werken *Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies*, *Körper von Gewicht* und *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung* die Figur der Subjektivation einer Dekonstruktion unterzieht, entwickelt sie in *Hass spricht* einen handlungsorientierten Ansatz. Darin beschreibt sie, wie eine diskriminierende Anrede, eine Hate Speech, ihre verletzende Wirkung durch Umdeutung verlieren kann. Butler präzisiert die Umdeutungen als Resignifizierung (eine andere Bedeutung zuschreiben) und Rekontextualisierung (in einen anderen Kontext stellen). Ihren Handlungsansatz richtet sie an gesellschaftlich Diskriminierte

¹²¹ Der Originaltitel lautet: *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*, (1999²).

Erstaunlicherweise fehlt der Untertitel in der deutschen Übersetzung, der Titel der Originalausgabe wird mit „*Gender Trouble*“ wiedergegeben. Vielen Dank an Schönwälder-Kuntze für diesen Hinweis im Kolloquium des Instituts für Philosophie an der Universität Stuttgart am 19.07.2022; vgl. Schönwälder-Kuntze, 2022: https://www.youtube.com/watch?v=BdVH_qAQ7HU&t=334s.

¹²² Zur Begriffserklärung von Hate Speech und der Übersetzung von Butlers Buchtitel *Exitable Speech. A Politics of the Performative* in *Hass spricht. Zur Politik des Performativen* siehe Erläuterungen in Fussnote 147. In dem dazugehörige Textabschnitt wird ausführlich Hate Speech, deren Wirkungen und Widerstandsmöglichkeiten dagegen Hate Speech analysiert.

wie Flüchtlinge¹²³ oder Personen, die man der LGBTQIA+ Community¹²⁴ zurechnen würde (vgl. Lindgren, 2020). Daraus entwickelt Butler einen Subversionsansatz in den nachfolgenden Werken *Anmerkungen zu einer performativen Theorie der Versammlung* und *Die Macht der Gewaltlosigkeit* weiter. Ausführlich wird diese Subversionsstrategie im Folgekapitel 4.2. (Zwischenräume bei Judith Butler) diskutiert.

Vorweg eine Begriffsklärung: Während Derrida von *itérabilité* als verändernder Wiederholungen spricht, benutzt Butler den Begriff „Wiederholung“ (UG: 57) als Übersetzung von „repetition“ (GT: 41) mit unterschiedlichen Zuschreibungen: als „parodistische Wiederholung“ (UG: 58), als „Form subversiver Wiederholung“ (UG: 59), als „*stilisierte Wiederholung der Akte*“ (UG: 206) und als performative Wiederholungen (vgl. KG: 22).

Subversive Wiederholungen stellen für Butler *eine* Möglichkeit der Veränderung dar, werkspezifisch diskutiert sie *weitere* Optionen der Veränderung, wie Versammlungen und Demonstrationen (beides vgl. APV) oder gewaltlosen Widerstand (vgl. MGL). Sie zeigt zwei grundlegende Strategien auf: Eine Strategie besteht darin, ein Machtsystem *sukzessive und systemkonform* zu subvertieren. Eine andere Strategie ist die grundsätzliche Veränderung von Machtsystemen, was Butler in ihrem Werk *Anmerkungen zu einer performativen Theorie der Versammlung* skizziert. Diese grundlegenden Systemveränderungen werden mit Versammlungen und Demonstrationen unterstützt, was Butler an Beispielen des sogenannten „arabischen Frühlings“ verdeutlicht (siehe 4.2., Zwischenräume bei Judith Butler).

3.2.1. Butlers Dekonstruktionen

Judith Butler nimmt die Gedanken der Dekonstruktion von Derrida auf und überträgt sie auf die Subjektkonstruktion, deren Voraussetzungen und Bedingungen sie hinterfragt:

„Dekonstruieren meint nicht verneinen oder abtun, sondern in Frage stellen und – vielleicht ist dies der wichtigste Aspekt – einen Begriff wie »das Subjekt« für eine Wieder-Verwendung oder einen Wieder-Einsatz öffnen, die bislang noch nicht autorisiert waren.“ (KoG: 48).

Für Butler geht es darum, die Bedingungen der gesellschaftlich autorisierten Subjektkonstruktionen zu erkennen und zu suspendieren, um damit den Blick für neue, bisher

¹²³ Der Begriff „Flüchtlinge“ impliziert, dass diese Personen andauernd mit den Erfahrungen ihrer Flucht beschäftigt sind und der Prozess traumatischer Erfahrungen nicht abschließbar ist. Der Begriff „Geflüchtete“ betont zwar durch die Vorsilbe „Ge-“ die Unfreiwilligkeit der Flucht, zugleich könnte auch die Vergangenheitsform des Begriffs auf eine abgeschlossene Flucht hinweisen. In Abwägung der beiden Begriffe wird der Begriff „Flüchtlinge“ benutzt, um die Dauerhaftigkeit von Fluchterfahrungen herauszustellen.

¹²⁴ Der Begriff ist nach Lennart Lindgren auf Unruhen in den USA 1969 zurückzuführen, die infolge einer Polizeimaßnahme in einem von Homosexuellen und Transgender besuchten Lokal ausbrachen. Dieser Begriff umfasst Lesben (Lesbians), Schwule (Gays), Bisexuelle (Bi-Sexuals), Transgender (Transgender), queere Personen (Queers), Intersexuelle, Asexuelle; das „+“ steht für weitere, noch nicht bezeichnete oder bezeichnbare Identitäten (vgl. Lindgren, 2020: 12).

nicht autorisierte Möglichkeiten zu öffnen. Ihre Fragen führen Butler an die Ränder des Sagbaren, womit auch die Grenzen eines allgemein Akzeptierten bestimmt sind. Reichen kritische Fragen an diese Grenze heran, werden diese Fragen von der kontextuellen Macht als „schurkische“¹²⁵ Ansichten markiert und aus dem Diskurs ausgeschlossen, wie Butler in ihrer Analyse des akademischen Betriebs schreibt (vgl. *Academia*: 13 f.). Butlers Fragen richten sich an die herrschenden Konstitutionsbedingungen, deren Möglichkeitsbedingungen sie als implizit ausgeschlossen aufdeckt und benennt. Sie betitelt solche Diskurse als performativ, „als die ständig wiederholende und zitierende Praxis, durch die der Diskurs die Wirkungen erzeugt, die er benennt“ (KG: 22). Das bedeutet, dass der Diskurs ursprungslos auf performativen Äußerungen beruht, damit Machtverhältnisse installiert und sie in ihrer andauernden Wiederholung konstituiert (vgl. KG: 309). Zugleich zeigt sich in der Wiederholung solcher (gesellschaftlichen) Konstitutionen ihre Wandelbarkeit. Butler fragt nach den Bruchstellen der Konstitution:

„Das bedeutet, dass man nach den Bedingungen sucht, durch die das Gegenstandsfeld zustande kommt, und auch nach den Beschränkungen jener Bedingungen, dem Moment, wo sie ihre Zufälligkeit und ihre Veränderbarkeit zeigen.“ (Butler, 2021a⁵: 342).

Butler möchte Subjektfixierungen, -prägungen und -normierungen auflösen, die wie unsichtbare Machtstrukturen die Gesellschaft durchziehen und damit vorgeben, wie man zu sein hat. Eines ihrer Kritikfelder stellen die Widersprüchlichkeiten einer feministisch geprägten Gesellschaftstheorie dar (vgl. KoG: 35). Es wird einerseits die Selbstbestimmung des Subjekts (*der Frau*) gefordert, zugleich werden diese Diskurse mittels Ein- und Ausschlüssen beherrscht, wer überhaupt ein selbstbestimmtes Subjekt sein darf (vgl. KoG: 31 f.). Mit „Agenda Setting“¹²⁶ werden Diskussionen reguliert, gleichzeitig wird aber von den

¹²⁵ Das Wort „schurkisch“ ist aus dem deutschen Originaltext übernommen und dort als Übersetzung von „rogue“ markiert. Vielleicht spielt Butler damit auf die unterschiedlichen Bedeutungsmöglichkeiten der Begriffe „Schurke“ oder „schurkisch“ an, die Derrida in seinem Aufsatz „*Das Recht des Stärkeren. (Gibt es Schurkenstaaten?)*“ diskutiert. Schurke bezeichnet darin eine Person,

- die das Recht selbst in die Hand nimmt als das Recht des Stärken (vgl. Schurken: 17; die nachfolgenden Zitationen erfolgen nur mit Seitenangaben),
- die vom „rechten“ Weg abgekommen ist, jenseits des Gesetzes steht und strafbare Handlungen begeht (vgl. 96),
- die die öffentliche Ordnung nicht beachten (vgl. 94),
- die aus dem einfachen Volk stammt (vgl. 95),
- die ein attraktiver Verführer ist (vgl. 97),
- die gerissen ist (vgl. 15).

Was damit gezeigt werden möchte, ist die Vielseitigkeit des Begriffes Schurken, um auf eine mögliche Attraktivität von schurkischen Gedanken hinzuweisen, die jenseits einer Grenze eines autorisiert Sagbaren verortet werden können.

¹²⁶ Dieser mittlerweile umgangssprachlich verwendete Begriff geht auf Bernhard Cohen zurück, der der Setzung politischer Themen eine Einflussnahme auf die öffentliche Meinung zuschreibt, womit auch festgelegt wird, über welche Themen überhaupt gesprochen wird: „The press [...] may not be successful much of the time in telling people what to think, but it is stunningly successful in telling its readers what to think about.“ (Cohen, 1963: 13). Dieser Hinweis auf die Genealogie des Begriffs stammt von Friederike von Gross, 2008: 282.

Diskussionsführenden behauptet, es gäbe keine Themenbegrenzung. In ihrer dekonstruktiven Arbeit geht es für Butler darum, sich gegen diese „selbstherrliche List der Macht“ (KoG: 34) zu stellen und ihren Mechanismus offenzulegen. Sie kritisiert einen vordergründig liberalen Feminismus, der die Befreiung von Geschlechternormen will, sich aber zugleich eines mächtigen Begriffsapparats bedient, der genau festlegt, welches Subjekt befreit wird und welches nicht. Solche Diskussionen gleichen für sie Machtdemonstrationen, weil sie die Denkrichtungen und Begriffe vorgeben, die überhaupt befragt werden dürfen.

Am Beispiel des überwiegend europäisch-nordamerikanisch geprägten Feminismus verdeutlicht sie die fragwürdige Anschlussfähigkeit an einen global geprägten Feminismus; eine kritische Auseinandersetzung mit den dahinter stehenden Annahmen und Voraussetzungen hat für Butler erst begonnen (vgl. Butler, 2021b⁵: 281 f.). Darunter fallen Diskussionen von konstitutiven Merkmalen wie „Wir Frauen“, „Wir Feministinnen“. Diese Begriffe sind unter dem Gesichtspunkt der Dekonstruktion Artefakte, die diskriminieren und widersprüchlich zu einer angestrebten Emanzipation von gesellschaftlichen Normen verwendet werden. Butlers Kritik lautet, dass unter dem Begriff der Postmoderne und des Feminismus Machtstrukturen stabilisiert werden und sich ihrer bedient wird, obwohl behauptet wird, diese abschaffen zu wollen. Das bedeutet, dass ein produziertes „Wir“ etwas Gemeinsames vorgebe und damit zugleich eine Differenz zwischen „Wir Frauen“ und Männern etabliert. Damit setzen diese Diskurse voraus, dass es eine gegebene Differenz von Geschlechtsmerkmalen gebe. Butler geht es um die Dekonstruktion dieser Binarität:

„Eine politische Genealogie der Geschlechter-Ontologie wird also – wenn sie erfolgreich ist – den substantivistischen Schein der Geschlechteridentität in die konstitutiven Akte dekonstruieren, diese Akte innerhalb des Zwangsrahmens verorten und durch die verschiedenen Kräfte erklären, die das gesellschaftliche Erscheinungsbild der Geschlechteridentität kontrollieren.“ (UG: 60 f.).

Mit dieser Aussage verdeutlicht Butler, dass es nicht nur um eine Analyse, sondern auch und gerade um eine Veränderung einer Geschlechter-Ontologie geht. Die Aufrechterhaltung dieser Ontologie ist für sie in eine Verwobenheit sanktionierbarer Normen eingebettet. Dieses System ist deshalb so erfolgreich, weil es dauerhaft und allerorten reproduziert wird, und zwar nicht von vermeintlichen Machtzentralen aus, sondern in alltäglichen Begebenheiten und Wiederholungen einer normierten Praxis. Für deren Veränderung favorisiert Butler einen breiten diskursiven Prozess, sodass daran diejenigen teilnehmen können, die in einem repräsentativen Verfahren nicht berücksichtigt werden (vgl. UG: 218). Sie verbindet Dekonstruktion mit der Forderung, eine unbestimmte Vielfalt von Identitätsbildungen zu ermöglichen, die keinerlei Fixierungen unterliegt. Es ist ihr ein Anliegen, verdeckte diskursbedingte Ausschlüsse aufzudecken, die Positionen vorgeben und die versuchen, diese

als unverhandelbar zu verankern. Dekonstruktion bedeutet für Butler, die Existenz dieser performativ herbeigeführten Grundlagen kritisch zu hinterfragen: Was wird autorisiert und was wird verworfen und was wird ausgeschlossen (vgl. KoG: 37)?

Um diese Fragen überhaupt stellen zu können, geht Butler davon aus, dass das Subjekt in vielfältige gesellschaftliche und prägende Bezüge eingebunden ist, die wie ein Normierungsgeflecht auf die Subjektconstitution wirken. Das Subjekt ist diesen Kräften nicht ausgeliefert, sondern besitzt die Fähigkeit, diese Bezüge zu reflektieren und zu dekonstruieren. Dieses Vorhaben gelingt, wenn die eigene Wahrnehmung diskutierbar bleibt und gegenüber der eigenen Theoriebildung eine kritische Distanz als „Fixierungsvorbehalt“ (Schönwälder-Kuntze, 2018b: 39) offen hält. Butler will an den eigenen Bedingungen und Annahmen immer wieder zweifeln. Der Nährboden dafür sind Fragen an die eigene Bestimmtheit und eine Neugier, den Raum der Möglichkeiten anders als gesellschaftlich vorgegeben zu denken. Dekonstruktion kann als eine Grenzüberschreitung interpretiert werden, um die Begrenzungen eines Denkraums zu erkennen und dessen Grenzen zu überschreiten. Damit kann eine Anschlussmöglichkeit an noch nicht wahrgenommene Möglichkeiten und eine kritische Distanz gegenüber den expliziten Bedingungen eröffnet werden. Deshalb motiviert Butlers Denken, sich mit den Möglichkeitsbedingungen von Change Management auseinanderzusetzen, dessen Begrenzungen zu benennen und zu versuchen, diesen Denkraum zu erweitern. Insofern kann Butler auch so gelesen werden, dass sie mit ihren dekonstruktiven Analysen zur Freiheit aufruft, mehr noch, die Befreiung eines jeden Subjektes anstrebt. Dekonstruktive Fragen sind Grundlagen dieses Strebens und zugleich eine Anleitung für Subversion von scheinbaren Gegebenheiten, zumindest aber deren Befragung.¹²⁷ Der Begriff „anstreben“ soll in diesem Zusammenhang andeuten, dass es bei Judith Butler keine uneingeschränkte Freiheit gibt, sondern eine Ambivalenz zwischen Eingebundensein in eine soziale Machtstruktur und der Befreiung davon.

An dieser Stelle ist zu fragen, wie mit diesen Gedanken Kopplungen zu organisationalen Veränderungen gelingen können. Das Hinterfragen von Annahmen findet sich in Ansätzen im Modell von organisationalem Lernen nach Chris Argyris und Donald Schön (vgl. Argyris u.a., 1978, 1996). Dieses Modell beschreibt, wie Organisationen lernen. Eine Möglichkeit ist „Single Loop Learning“¹²⁸ als ein einfaches Lernen, das bedeutet, dass Fehler in einem bestehenden

¹²⁷ Diese Vermutung wird gestützt von Schönwälder-Kuntzes These, „dass das Besondere an Butlers Kritik immer auch in der *Art und Weise* gesehen werden muss, mit der sie [...] nach den Grenzen des Denkraumes fragend diesen überschreitet. Das, was sich dabei zeigt, oder vielleicht besser: performativ sicht- oder spürbar wird, ist Freiheit, *gestaltet* Freiheit.“ (Schönwälder-Kuntze, 2017: 59).

¹²⁸ Der Begriff „Single Loop Learning“ ist der originalsprachliche Begriff (vgl. Argyris u.a., 1996: 20 ff.), der mittlerweile auch in die deutsche Managementsprache Einzug gefunden hat. In der hier verwendeten deutschen Erstausgabe wird dieser Begriff etwas sperrig als „Einschleifen – oder Doppelschleifen – Lernen“ übersetzt (vgl. Argyris u.a., 1999: 35). In dieser Analyse werden die originalsprachlichen Begriff (Single Loop

System behoben werden (vgl. Argyris u.a., 1999: 35 f.). Kopplungen zu Butlers Dekonstruktion finden sich in Ansätzen von „Double Loop Learning“, womit vorherrschende Werte und Gewohnheiten in Organisationen hinterfragt werden, die Handlungen der Organisationsmitglieder bedingen (vgl. a.a.O.: 36).¹²⁹ Mit einer Analyse grundlegender Werte hinter den Handlungen wird ein doppelter Effekt erzeugt: Es bleibt nicht bei einer oberflächlichen Fehlerkorrektur wie beim Single Loop Learning, sondern in einem zweiten Loop werden die handlungsleitenden Normen untersucht und versucht, diese zu verändern, um deren möglichen Beitrag zur Fehlerentstehung zu minimieren (vgl. a.a.O.: 39).¹³⁰ Danach diskutieren Arbeitsteams, mit welchen Annahmen und Voraussetzungen im Team Entscheidungen getroffen werden. Dies könnte in Anlehnung an die Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique; vgl. Wiese u.a., 2019: 33) erfolgen, wonach ein Team seinen bisherigen Umgang mit kritischen Ereignissen erfragt. Diese Methode macht deutlich, mit welchen Annahmen und Wertvorstellungen in kritischen Momenten gearbeitet wird.

3.2.2. Dekonstruktion eines souveränen Subjekts

Butler kritisiert einen Subjektbegriff, der das Subjekt als souverän denkt und setzt ein Subjektverständnis dagegen, das die vielfachen gesellschaftlichen Prägungen mitdenkt. Danach ist das Subjekt nicht Gestalter*in der eigenen Identität, sondern ist geprägt von dem es umgebenden Normengeflecht, das außerhalb einer souveränen Persönlichkeitsentwicklung liegt (vgl. Butler, 2021c⁵: 9). Die Subjektverstrickungen werden für Butler sichtbar, indem das Subjekt die es bestimmenden Normen immer wieder reproduziert. Diese Wiederholungen wirken normierend auf das Subjekt, zugleich kommt es in den Wiederholungen zu einer Ausbildung von Identität, worin das Subjekt gesellschaftliche Vorstellungen reproduziert; diese Vorstellungen wirken als Macht auf das Subjekt ein, zugleich wendet das Subjekt diese Macht in seiner Reproduktion an und bezieht daraus seine Handlungsfähigkeit (- der butler'sche Machtbegriff wird noch zu diskutieren sein).

Learning, Double Loop Learning und Deutero Learning) verwendet, auch wenn aus der deutschen Erstausgabe zitiert wird.

¹²⁹ Im Bereich Führung ist das Modell mit dem der transformationalen Führung vergleichbar; bei diesem Führungsmodell nach James Burns ist es das Bestreben, in einer Führungsbeziehung die beidseitige Motivation und mentale Einstellung zu klären und zu verbessern; damit ist die Annahme verbunden, dass mit einer „passenden“ Einstellung Veränderungen besser durchgeführt und bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden können. „Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.“ (Burns, 1978: 20). Bernhard Bass u.a. entwickeln dieses Modell weiter, sodass mit dem transformationalen Ansatz unterschiedliche Interessen zu einem Ziel formiert werden können (vgl. Bass u.a., 2006²: 38 ff.). Lisa Schmalzried u. a. diskutieren die Ansätze von transformationaler Führung; sie erwähnen die damit verbundenen moralischen Problemstellungen, beispielsweise dass Führende nicht authentisch und stärker selbstbezogen seien und kein wahrhaftiges Interesse an ihren Mitarbeitenden hätten (vgl. Schmalzried u.a., 2021: 53; Bass u.a., 2006²: 14).

¹³⁰ Es ist kritisch anzumerken, dass die Umsetzung „Änderung der Unternehmenswerte“ zu einem organisationsweiten Kulturprojekt führen kann, dessen möglicher Erfolg sich erst nach Jahren zeigt und dessen Wirkung sich schwer messen lässt (vgl. Berner: 2012: 236 f.).

In der Dekonstruktion des Subjektbegriffes nehmen ihre Auseinandersetzungen mit der gesellschaftlichen Annahme einer naturgegebenen Geschlechterbinarität einen bedeutenden Platz ein. Butler wird im Jahre 1990 mit *Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies* einem breiten Publikum bekannt,¹³¹ worin sie die Vorstellungen biologischer Differenzierung sabotiert. Für sie materialisieren sich Vorstellungen einer sexuellen Identität eben nicht als Gegebenheiten, sondern bilden sich in der unablässigen Wiederholung ihrer Vorstellungen heraus. Für Butler funktionieren die Vorstellungen eines biologischen Geschlechts nicht nur als Norm, sondern als Teil einer vorherrschenden Praxis, die anleitet, wie ein männlicher oder weiblicher Körper zu sein und sich zu verhalten hat (vgl. KG: 21). Diese gesellschaftlichen Vorstellungen wirken wie sanktionierbare Normen, ein Abweichen wird bemerkt, markiert und sozial bestraft – dafür sorgt die „Matrix mit Ausschlusscharakter“ (KG: 23) oder auch die heterosexuelle Matrix (vgl. KG: 29): Damit die Subjekte innerhalb dieser Matrix definiert werden, erfolgt eine Grenzziehung, die in anerkannte und verworfene Subjekte differenziert.

„Das Verworfene [the abject] bezeichnet hier genau jene »nicht lebbaeren« und »unbewohnbaren« Zonen des sozialen Lebens, die dennoch dicht bevölkert sind von denjenigen, die nicht den Status eines Subjektes genießen, deren Leben im Zeichen des »Nicht-Lebbaeren« jedoch benötigt wird, um den Bereich des Subjektes einzugrenzen.“ (KG: 23).

In der Matrix wird das Männliche durch den Ausschluss des Weiblichen konstituiert und umgekehrt sowie deren gegenseitiges Begehren gefordert. Dieser Prozess unterliegt einer andauernden performativen Wiederholung, unterstützt durch eine tägliche Bilderflut von inszenierten Darstellungen in den sozialen Medien.¹³² Um die heterosexuelle Matrix aufrechtzuerhalten, wird als deren Möglichkeitsbedingung ein reproduzierbares Innen und ein verworfenes Außen geschaffen, das als Stabilisator auf das eingeschlossene Innen – als Konstruktion eines gewünscht-inszenierten männlichen und weiblichen Ideals – wirkt.¹³³ Das

¹³¹ Ein Grund für ihre Bekanntheit ist auf die kritischen Reaktionen innerhalb der Feminismuskonversationen zurückzuführen. Die Kritik ist darauf zurückzuführen, dass sie die Annahme eines feministischen „Wir“ kritisiere, womit eine Vielschichtigkeit ausgeklammert werde (vgl. UG: 209). Diese Gedanken werden als Entsolidarisierung empfunden und sorgen nach dem Erscheinen von *Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies* für zahlreiche Proteste. Das bewegte Butler dazu, im darauffolgenden Buch *Körper von Gewicht* ihre Position zu schärfen und an manchen Stellen zu relativieren. Sie versucht mit dem Missverständnis aufzuräumen, dass das Subjekt jeden Tag an den Kleiderschrank gehen könne, um sich sein Geschlecht auszusuchen (vgl. KG: 14). Butler wehrt sich gegen diese Interpretation, denn die Reproduktion von Geschlechternormen seien keine freiwilligen Akte (vgl. KG: 15).

¹³² Diese Annäherungen und Inszenierungen führen zu einer permanenten kritischen Selbstwahrnehmung und gesundheitlichen Schäden (z.B. Essstörungen). Dazu gibt es eine Vielzahl von Untersuchungsergebnissen, wie etwa Klapp u.a., 2019; Wunderer u.a., 2022. Klapp u.a. konnten in ihrer Untersuchung von Instagram-Beiträgen nachweisen, dass „eine geschlechtsspezifische Normierung von Körperidealen [...] erkennbar [ist]. Von den Beiträgen [...] die schlanke Personen zeigen, sind 94,4 % weiblich. Von den Beiträgen [...] die muskulöse Personen zeigen, sind 87,9 % männlich.“ (Klapp u.a., 2019: 364).

¹³³ Für Butler zeigt sich in der Wiederholung der Geschlechterperformativität ein psychoanalytisch begründbarer Prozess: Eine heterosexuelle Matrix bedeutet einen Ausschluss von homosexuellen Verbindungen. In der Auseinandersetzung mit Sigmund Freuds Psychoanalyse entsteht für Butler dabei ein „unabgeschlossener Trauerprozeß“ (PM: 125) über die nicht vorhandenen Möglichkeiten eines

bedeutet: die heterosexuelle Matrix gewinnt ihre Kraft, weil sie ein binäres Normsystem performativ produziert und wiederholt. Wenn nicht der performativ erzeugten Konstruktion einer Frau entsprochen wird, hat man der performativ erzeugten Konstruktion eines Mannes zu entsprechen und umgekehrt. Zugleich markiert dieses Normsystem eine Grenze, deren Äußeres mit Verworfenen gekennzeichnet ist, denen kein Subjektstatus zugeschrieben wird. Durch dieses Äußere, jenseits der Grenze, wird das Innere innerhalb der Grenze gesichert.

In diesem Prozess der Geschlechterformung sind performative Bezeichnungen maßgebend beteiligt (vgl. HS: 48). Sie reproduzieren eine gesellschaftliche Ordnung, in der sie diese und ihre Bestandteile benennen – und damit wiederum wiederholbar machen. Damit wird das Subjekt infolge seiner diskursiven Benennung konstituiert und „unlösbar an seine gesellschaftliche Konstitution gebunden“ (HS: 240). Butler zeigt, dass es der Sprache nichts Vorgelagertes gibt, das bei deren Entdeckung zu einer natürlichen Beschreibung führen könnte. Sprache ist das Vehikel, das einen Machtdiskurs aufrechterhält, der Zuschreibungen vergibt.

„Somit ist die zwanghafte Einschränkung gleichsam in das eingebaut, was von der Sprache als Vorstellungshorizont möglicher Geschlechteridentität festgelegt wird.“ (UG: 27).

Sprache wird zum Normierungsmedium: Ein Subjekt wird infolge von sich ständig wiederholenden Bezeichnungen materialisiert, die die Normierungsrichtung für alles andere vorgeben (vgl. KG: 21). Das bedeutet, dass Sprache Schablonen für eine eindeutige Geschlechtlichkeit liefert und deren Begrifflichkeiten zugleich mit einem bestimmten Verhaltensspektrum verbunden sind: Der Schablone des Männlichen zu entsprechen bedeutet nicht nur, wie ein Mann visualisiert, sondern auch beruflich erfolgreich und körperlich trainiert zu sein, wie auch ein liebevoller Vater, der Elternzeit in Anspruch nimmt (aber nicht zu lange, um die Karriere nicht durch allzu lange Abwesenheit zu gefährden). Darin liegt die Macht der Sprache, dass durch sie eine Festschreibung im Sinne einer Festsetzung von gesellschaftlichen Normvorstellungen erfolgt. Eine Bezeichnung friert damit eine Situation ein,

gleichgeschlechtlichen Begehrens. Es bildet sich eine Melancholie aus unergründlicher, gegenstandsloser Trauer, weil diese Verluste an Begehren „nicht eingestanden und nicht betrauert werden“ (PM: 127) können. Aufgrund dieser nicht lebhaften Möglichkeiten kommt es in der Melancholie zu „Selbstvorwürfen“ und zu einem „Ausagieren, das – zum Teil – durch eine nicht anerkannte oder herrenlose Aggression motiviert ist.“ (PM: 152). In jeder Wiederholung der Geschlechterperformativität wird dieses Verbot eines gleichgeschlechtlichen Begehrens reproduziert, verbunden mit der Gefahr, dass das Begehren durchbricht und die heterosexuelle Normativität bedroht (vgl. PM: 152).

Die Aufrechterhaltung einer heterosexuellen Norm hat für Paula Villa mit Verweis auf Butler eine politische Dimension, wenn Homosexuellen kein politisches Mitspracherecht eingeräumt werde (vgl. Villa, 2012: 53). Butler unterstreicht diese politische Dimension mit teilweise zugespitzten Formulierungen: „Der Prozeß der Subjektformierung ist ein Prozeß der Unsichtbarmachung – und des Effizientwerdens – der terrorisierenden Staatsmacht als Idealität des Gewissens. Zudem unterstreicht die Einverleibung des Ideals das »Gesetzes« die kontingente Beziehung zwischen einem gegebenen Staat und der Idealität seiner Macht.“ (PM: 177).

zumindest wird es damit versucht. Es wird den in dieser Situation Beteiligten die Möglichkeit genommen, Themen anders als sozial gefordert zu interpretieren (vgl. HS: 62 f.).

Im organisationalen Kontext erzeugen Stellenbeschreibungen eine performative Festschreibung.¹³⁴ So werden „den Personalern“, „den Vertrieblern“ oder „den Controllern“ bestimmte Kompetenzen zugeschrieben, andere jedoch aberkannt. Demzufolge ist es denkbar, dass Bewerbungen von Mitarbeitenden aus dem Controllingbereich für eine Verkäuferposition geringere Erfolgsaussichten eingeräumt werden, weil diesen andere Kompetenzen zugeschrieben werden als möglicherweise die Erwartungsschablone „Verkauf“ bereithält. Ein weiteres Beispiel zeigt, dass mit den Bezeichnungen für Veränderungsprozesse bestimmte Erwartungen bei den Mitarbeitenden geweckt und Zielrichtungen der Veränderung verdeutlicht werden. Ein Sparprogramm beim Flugzeugbauer Airbus wurde „Power8“ benannt, bei Siemens wurde das Restrukturierungsprogramm „Fit for more“ und „Fit for 2010“ ausgerufen und der frühere Luftfahrtkonzern DASA titelte sein Sparprogramm „Dolores“ (vgl. Schelling, 2009).

Für Butler entspringt ein performativer Diskurs einer Macht, die außerhalb des einzelnen Subjekts existiert:

„Das bedeutet also, dass eine performative Äußerung in dem Maße »funktioniert«, wie sie die konstitutiven Konventionen, von denen sie mobilisiert wird, *heranzieht und verdeckt*. In diesem Sinne kann kein Begriff oder keine Erklärung ohne die akkumulierende und verschleiende Geschichtlichkeit der Kraft performativ fungieren.“ (KG: 311).

Die Geschlechterkonstruktion ist demnach keine freiwillige Konstruktion, sondern erfolgt durch eine dem Subjekt vorgelagerte Machtstruktur, die sich in alltäglichen Wiederholungen manifestiert, ohne jedoch als solche erkannt zu werden. Gesellschaftlichen Praktiken formen die Geschlechteridentität als Erwartungsschablonen, was darauf hinweist, dass das Subjekt nicht als fertiges Geschlecht auf die Welt kommt: Die Bildung von unterscheidbaren Geschlechtern ergibt eine Praxis von Wiederholung, ohne dafür einen Ursprung benennen zu können (vgl. Butler, 2021c⁵: 9). Diesen Prozess bezeichnet Butler als „hartnäckige, heimtückische Praxis“ (UG: 60), weil sie eine fixe Identität zum Ziel hat, von der angenommen wird, dass es ein „natürliches Schicksal des Seienden“ (UG: 60) ist. Butler geht es nicht um die Nivellierung von körperlichen Unterschieden, sondern um die Frage, wie diese scheinbar

¹³⁴ In der Systemtheorie nach Niklas Luhmann funktionieren diese Bezeichnungen als „Unsicherheitsabsorption“ (OuE: 186) und sorgen für Erwartungssicherheit, womit das Verhalten von Organisationsmitgliedern über Erwartungen gesteuert wird. Eine Stellenbeschreibung sagt bestimmte, vorher festgelegte Inhalte voraus, was von diesen Personen auf dieser Stelle zu erwarten ist oder nicht. In organisationalen Wandlungsprozessen sorgen diese Beschreibungen für Konfliktpotenzial, weil sich Mitarbeitende auf diese Festlegungen berufen und gegen deren Änderungen kritisch eingestellt sind, weil damit die Erwartungssicherheit aufgelöst wird.

binären Unterschiede performativ dargestellt und wiederholt werden – und erst infolge der Zuschreibungen von genormten Unterschieden anfangen zu existieren. In Anlehnung an Michel Foucault diskursive Festschreibungen wird für Butler die heterosexuelle Matrix in ihrer Wiederholung gefestigt – indem nämlich einer Situation bzw. Person ein Namen gegeben wird. Es werden Festschreibungen produziert, die ein Subjekt mittels Bezeichnung fixieren, um es damit zu begrenzen und zu beherrschen (vgl. HS: 61). Da diese (Bezeichnungs-) Macht keinen Ursprung hat, ist auch die Rückführung auf einen legitimierenden Ursprung nicht nachvollziehbar. Sprachliche Wiederholungen werden zur nicht ergründbaren Referenz und damit Teil eines performativen Prozesses.

Zusammengefasst beschreibt Butler ein in gesellschaftlichen Normen verstricktes Subjekt. Ein unsichtbares Geflecht von Normierungen hält für jedes Subjekt eine definierte Identität als Verhaltenserwartung bereit. In diesem Prozess wirkt Sprache als eine Fixierungsmethode, die identisierend das erzeugt, was gelten soll. In andauernden Wiederholungen mutieren diese zu füllenden Bezeichnungen zu vorgegebenen Gewissheiten, womit deren Gegebenheit bestätigt wird, die jedoch nicht unabänderlich sind (vgl. KG: 37).

Die Kopplung von Butlers Ansatz der Subjektbildung zu organisationalen Veränderungen wird über die Brücke der Pfadabhängigkeitstheorie¹³⁵ konstruiert. Die Theorie der Pfadabhängigkeit besagt, dass Organisationen von Pfaden historischer Gegebenheiten und Entscheidungen bestimmt sind. Diese Bestimmungen können als Einschreibungen in ein System von organisationalen Entscheidungen bezeichnet werden, die das Verhalten von und in Organisationen mitbestimmen. Diese als historisch zu bezeichnenden Einschreibungen wirken auf die Zukunft, wonach Organisationen sich gemäß ihrer Pfadabhängigkeit verhalten. Die Theorie der Pfadabhängigkeit und Butlers Theorie der Subjektbildung stellen zwar Theorien für unterschiedliche Bereiche dar, es lassen sich jedoch auch Parallelen herausstellen. Diese liegen in der ursprungslosen Historizität und deren Belastung für die Veränderbarkeit von zukünftigen Handlungen. Beide Theorieansätze sind Erklärungen für kulturelle Praxen, die wie ein Normierungsgeflecht auf Verhalten wirken, sei es als gesellschaftliches Normierungsgeflecht für die Subjektbildung oder als Pfad organisationaler Gewohn- wie auch Gegebenheiten für unternehmerische Entscheidungen. Damit sind Handlungsräume vorgezeichnet und andere zugleich ausgeschlossen. Gemäß beider Theorien ist es schwierig,

¹³⁵ Die Pfadabhängigkeitstheorie ist auf Paul David (1985) zurückzuführen, der anhand der Tastaturanordnung QWERTY zeigt, dass trotz der Ablösung von Schreibmaschinen diese für Schreibmaschinen konzipierte Tastenanordnung auch bei PC's beibehalten wurde, obwohl der technische Grund dafür entfallen ist. Es wurde nachgewiesen, dass eine andere Tastaturanordnung ein schnelleres Schreiben ermöglicht. Als Gründe für die Beibehaltung nennt David Skaleneffekte durch Massenproduktion von QWERTY und sog. „lock in“ – Phänomene, die besagen, dass einmal getroffene Entscheidungen beibehalten werden, auch wenn sie inferior gegenüber Änderungen sind (vgl. David, 1985; Hinweis auf diesen Artikel gefunden in: Schreyögg u.a., 2003: 260).

von den impliziten, vorgezeichneten Pfaden abzuweichen, um Alternativen jenseits davon zu finden. Nach der Theorie der Pfadabhängigkeit bilden Organisationen ähnliche Muster aus, wonach nicht effizienzgetriebene Strategien, sondern historisch gewachsene Prozesse reproduziert werden. Es entsteht ein Selbstverstärkungseffekt, sodass ineffiziente Lösungen ein Beharrungsvermögen aufweisen, das nicht von sich aus geändert werden kann (vgl. Ackermann, 2003: 225).¹³⁶ Damit stellt diese Theorie die Annahmen von optimalen Lösungen und souveräner Entscheidungsfindung auf den Kopf (vgl. Schreyögg u.a., 2003). In der Literatur werden methodenorientierte Vorschläge genannt, wie sich derartige Entscheidungspfade verringern lassen: Reflexion von Arbeitsprozessen (vgl. Ackermann, 2003: 250 f.) oder Motivationsprogramme zur Verhaltenssteuerung (vgl. Schreyögg u.a., 2003: 279).

Es ist davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse von einer Pfadabhängigkeit bestimmt sind. Es sind für Wimmer eingespielte Entscheidungsroutrinen, die auf eine identitätsbildende Geschichte zurückblicken lassen (vgl. Wimmer, 2004a: 165). Dennoch ist anzunehmen, dass diese Identität nicht auf einen bestimmaren Ursprung rückführbar ist, sondern Derridas *itérabilité* und Butlers performative Bedeutungsgenerierung näher steht. Deshalb ist es kein bewusster Entscheidungsprozess, der sich an die explizierten Leitlinien früherer Managementprozesse hält, sondern etwas, das implizit abläuft. Die eingespielten Verhaltens- und Entscheidungsmuster geben den Weg für zukünftige Veränderungen vor. Zur Exemplifizierung dieses Gedankens: Hat eine Organisation ihre Geschäftsstrategie bisher mit allen relevanten Führungsgremien abgestimmt, so ist anzunehmen, dass dieses Vorgehen auch für die Anlage von Veränderungsprozessen gilt. Vertraute eine Organisation bisher externen Expert*innen bei der Strategiefindung, so werden vermutlich auch Veränderungsprozesse expert*innenorientiert durchgeführt.¹³⁷ Wenn jedoch in die historisch bedingten Praxen des Entscheidens eingegriffen und neue Formen wie neue Parameter im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden, ist für Wimmer mit unkalkulierbaren Effekten zu rechnen, rückführbar auf die vorhandene organisationale Komplexität und Eigendynamik (vgl. Ders., 2004a: 167). Deshalb sei es wichtig, die Durchführung von Veränderungen zu beobachten und deren Effekte in die Management-Kommunikation einfließen zu lassen, um ungeplante Effekte durch Steuerungsmaßnahmen zu verringern (vgl. a.a.O.: 168).

¹³⁶ Richard Nelson u.a. (1982) bezeichnen dieses organisationale Phänomen als „genetisch festgelegte Routinen“ („Routines as genes“, vgl. Nelson u.a., 1982: 134); “firms may be expected to behave in the future according to the routines they have employed in the past.” (ebd.).

¹³⁷ Reinhart Nagel u.a. analysieren vier Spielarten von Strategieentwicklung (als Bestandteil eines Veränderungsprozesses): intuitiv, expertenorientiert, evolutionär oder als gemeinsame Führungsleistung (vgl. Nagel u.a., 2014⁶: 27 ff.).

3.2.3. Subjektivierung

Im Ansatz der Subjektivierung verdeutlicht Butler die Prozesse der Subjektkonstituierung: Ein Subjekt wird gesellschaftlich anerkannt und handlungsfähig, weil es sich in ein Normengeflecht einfügt, dieses kontinuierlich wiederholt und durch dessen Anwendung handlungsfähig wird. Dies ist kein bewusster Akt, für den sich ein Subjekt entscheidet oder nicht. Diese Einfügung ist durch eine dem Subjekt vorgelagerte Machtstruktur gekennzeichnet, beschrieben „als eine hartnäckige, heimtückische Praxis, die durch zahlreiche gesellschaftliche Mittel unterstützt und reguliert wird“ (UG: 60). In der Subjektivierung zeigt sich eine differenzierte Bewegung: Macht ist nicht einfach etwas, gegen das sich das Subjekt wenden könnte oder dem es ohnmächtig ausgeliefert wäre, sondern das, „wovon unsere Existenz abhängt und was wir in uns selbst hegen und pflegen“ (PM: 8). Das bedeutet, dass das Subjekt in Diskursen geprägt wird, diese Diskurse verinnerlicht, ohne sich dafür entschieden zu haben, in deren Fortführung die diskursiven Bestimmungen anwendet und Machtstrukturen in seinem Handeln inauguriert. Es entsteht eine Doppelbewegung, indem das Subjekt Macht verinnerlicht und es damit handlungsfähig wird (vgl. PM: 19). Butler spricht von der Subjektwerdung durch Unterwerfung und dem Erhalt der Handlungsfähigkeit in der Reproduktion von Macht. Das Subjekt bezieht seine Subjektwerdung von der Anwendung von Macht, die seine Existenz bedingt:

„Subjektivierung besteht eben in dieser grundlegenden Abhängigkeit von einem Diskurs, den wir uns nicht ausgesucht haben, der jedoch paradoxerweise erst unsere Handlungsfähigkeit ermöglicht und erhält.“ (PM: 8).

Subjektivierung ist dabei kein einmaliger Akt, sondern:

„Dieses »Werden« ist keine einfache oder kontinuierliche Sache, sondern eine ruhelose Praxis der Wiederholung mit all ihren Risiken, etwas, das sein muss, aber nicht abgeschlossen ist und am Horizont des gesellschaftlichen Seins schwankt.“ (PM: 33 f.).

Für Butler sind Wiederholungen keine singulären Machtreproduktionen, die von einem einzelnen Subjekt ausgehen, sondern ritualisierte Anrufungen¹³⁸ von wiederholbaren Machtprozessen. Sie werden wie selbstverständlich vollzogen und beziehen ihre Macht aufgrund ihres subtilen Sanktionspotenzials: Drohungen, Ächtungen bis zu Tötungen derjenigen, die sich nicht normkonform verhalten und versuchen, sich außerhalb dieser Normierungen zu bewegen (vgl. KG: 139). Subtil deshalb, weil die Sanktionen nicht explizit sind, sondern erst erkennbar werden, wenn Regeln übertreten und deren Übertretung

¹³⁸ Rituale sind definiert als standardisierte Praxen mit einer „elementare[n] sozial strukturbildende[n] Wirkung.“ Merkmale sind Wiederholung, Ausführungscharakter, Performativität und Symbolizität (vgl. Stollberg-Rilinger, 2019²: 9).

anschließend sanktioniert wird. Im Prozess der Sanktionierung werden die Normen sichtbar und infolge einer Sanktionierung als wiederholungspflichtig verordnet.¹³⁹

In der doppeldeutigen Bewegung der Subjektivation wird das Subjekt handlungsfähig, Butler rückt von der Perspektive eines passiven Subjekts ab. Es ist eine Macht-Subjekt-Macht-Beziehung, in der das Subjekt in der Referenz auf Macht diese inauguriert. Wiederholungen von Macht sind keine vollständig vorgegebenen Prozesse, sondern ermöglichen ihre Veränderung. Butler vermutet in der Handlungsfähigkeit eines Subjekts einen Überschuss, der nicht vollständig beherrscht und von Machtstrukturen erfasst werden könne. Die Handlungsfähigkeit übersteige die das Subjekt ermöglichende Macht (vgl. PM: 20). Damit wirkt Macht in verschiedener Hinsicht auf das Subjekt und durch das Subjekt: in der Konstitution des Subjekts, in seiner Formung durch Macht und in deren Reproduktion durch das Subjekt in veränderter Form. Das Subjekt wendet die Macht an und wiederholt sie in ihrer Anwendung (vgl. PM: 21).

Die Subjektivation ist Voraussetzung, um die dahinterstehenden Machtstrukturen zu verändern. Darin liegt für Butler eine Ambivalenz: Macht wird im Subjekt verinnerlicht und reproduziert, als Voraussetzung, um die (eigenen) Subjektbedingungen zu verändern. Für Butler wird es handlungsfähig durch eine Unauflösbarkeit zwischen der das Subjekt formenden Macht und deren Anwendung durch das Subjekt (vgl. PM: 19). Die Wiederholung ist dafür die prägende Bewegung, Macht wiederholt sich im Prozess der Subjektivation: Für Butler wird das Subjekt auf Macht gründend zum Subjekt, in dem die Macht gründet:

„Die Erscheinung der Macht verschiebt sich von der Bedingung des Subjektes hin zu seinen Wirkungen [...]. Sie wird aus dem, was von Anfang an und von außen auf uns einwirkt, zu dem, was in unserem gegenwärtigen Handeln und seinem in die Zukunft ausgreifenden Wirkungen unseren Sinn für die Handlungsfähigkeit ausmacht.“ (PM: 20 f.).

Butler analysiert, warum sich ein Subjekt einer Macht unterordnet. Dazu stellt sie fest, dass das Subjekt gegenüber der Macht anfällig und verwundbar sei, es werde zu einem „ausbeutbaren Wesen“ (PM: 24). Das Subjekt konstituiert sich in Abhängigkeit und Anerkennung von gesellschaftlichen Normen, um sich seine Anerkennung als Subjekt zu erhalten (vgl. PM: 24 f.). Diese Anerkennung ist jedoch konditional, weil in diesem Prozess die gesellschaftlichen Normen wiederholend angewendet werden (müssen). Es geht um deren Verinnerlichung, die zur Grundlage der Existenz werden. Die Unterordnung ist das

¹³⁹ Jede Übertretung einer Norm bestätigt diese, weil in der Markierung dieses Normenverstoßes die Norm expliziert und damit wahrnehmbar gemacht wird (vgl. Academia: 13 f.); Schönwälder-Kuntze schreibt dazu, „dass gerade die Beschränkung, die das Verbot mit sich bringt, dasjenige ermöglicht, was verboten wird – weil so und *nur so* allererst die Grenze markiert wird, die durch die Fragen überschritten werden kann. Die Fragen [...] sind also grenzüberschreitende Fragen, die nur durch das Verbot, das explizit eine nicht zu überschreitende Grenze markiert, als *solche* bestimmt werden können.“ (Schönwälder-Kuntze, 2018a: 254).

„Existenzversprechen“ (PM: 25). Der entscheidende Punkt dabei ist, dass die Existenz nicht das Ergebnis eines inneren Entwicklungsprozesses ist, sondern in einer Relationalität zu der das Subjekt umgebenden sozialen Mitwelt entsteht. Diese Mitwelt mit und in ihrem Normengeflecht ist für Butler bereits gegeben, sie ist unabhängig vom Subjekt vorhanden. In dieser Anerkennungs- und Abhängigkeitsrelation riskiert das Subjekt seine Verletzlichkeit:

„Sinnvollerweise können wir annehmen, dass es diese Urempfänglichkeit für die Handlung und das Antlitz des Anderen, für die umfassende Ambivalenz einer ungewollten Anrede ist, die uns Verletzung ausgesetzt sein *und* für den Anderen verantwortlich sein lässt.“ (KEG: 123).

Butler betont bei der zitierten Verletzlichkeit nicht den Schmerz, der damit möglicherweise einhergeht, sondern die der Verletzung vorausgehende Offenheit, sich auf die Anderen als Mitmenschen einzulassen und in Relation zu ihnen zu sein. Es ist für Butler ein grundlegendes Merkmal, dass man in der Verwobenheit sozialer Bezüge verletzbar ist und die Existenz zu einem verletzlichen Status des Subjekts werde. Diese Verletzlichkeit könne nicht durch einen Willensakt verringert werden (vgl. KEG: 135). Dabei bezieht sich Butler auf Lévinas, wenn sie die Verantwortung für die Anderen und die relationale Verwobenheit des Subjekts in das es umgebende Beziehungsnetz betont (vgl. KEG: 123 f.). Diese Perspektive schränkt die Vorstellung eines souverän handelnden Subjektes ein, das seine Handlungsmacht gegenüber anderen ausübt (vgl. HS: 218 f.). Es ist für Butler ein postsouveränes Subjekt (vgl. HS: 219), das eine „Unverfügbarkeit“ (Schönwälder-Kuntze, 2010: 88)¹⁴⁰ in sich selbst trage und damit begrenzten Zugriff auf die eigenen innersubjektiven Prozesse habe. Das beinhalte auch Prämissen, die durch das Subjekt hindurchlaufen und deren Ergründung nicht vollständig möglich sei (vgl. KEG: 114). In dieser Differenzierung finde die Unterordnung und deren normenbedingte Anwendung statt. Die Sprache, die diese Unterordnung über Bezeichnungen

¹⁴⁰ In diesem Artikel, aus dem der zitierte Begriff stammt, beschäftigt sich Schönwälder-Kuntze unter anderem mit Butlers Auffassung einer Gewalttätigkeit als physischer Verletzbarkeit. Butlers Argumentation lautet: Weil das Subjekt eine Unverfügbarkeit gegenüber sich selbst hat und keinen vollständigen Zugriff auf Selbstidentität, Intention und Erkenntnis möglich ist, ist jede Ethik, die dies voraussetzt, mit Butler als gewalttätig zu bezeichnen (vgl. KEG: 59 f.). Um diesen Gedanken zu unterstreichen, wird nachfolgend Judith Butler zitiert: „Wenn uns die Identität, die wir als unsere behaupten, nicht fassen kann, und wenn sie unverzüglich auf einen Überschuss und eine Undurchsichtigkeit verweist [...] dann wird jede Bemühung um Rechenschaft scheitern müssen, eben damit diese Rechenschaft annähernd wahr werden kann. Wenn wir danach verlangen, den Anderen zu kennen, oder wenn wir fordern, dass der Andere endlich und endgültig sagt, wer er ist, dann dürfen wir keine Antwort erwarten, die uns je zufriedenstellt. Indem wir [...] die Frage offen lassen, ja, indem wir ihr ihre Virulenz lassen, lassen wir den Anderen leben, denn das Leben ließe sich als eben das verstehen, was über jeden unserer Erklärungsversuche hinausgeht.“ (KEG: 60).

Für Schönwälder-Kuntze verschiebt sich der Verantwortungsbegriff von einem souveränen Ich mit zuschreibbarer, individueller Verantwortung zu einem Wir mit gemeinsamer Verantwortung. Für Butler, zitiert Schönwälder-Kuntze, zähle dazu eine alle betreffende Verletzlichkeit, mit der wir alle konfrontiert seien (vgl. Schönwälder-Kuntze, 2010: 101). In diesem Verständnis entstehe eine Verbundenheit mit anderen und zugleich ein Ausgeliefertsein an Andere. Diese Relationalität wiederhole sich fortwährend in alltäglichen Interaktionen mit anderen, weshalb Verantwortung immer wieder neu justiert werden müsse (vgl. a.a.O.: 102).

begünstige, sei nicht vollkommen die eigene Sprache (vgl. HS: 219).¹⁴¹ Trotz dieser Unverfügbarkeit könne sich das Subjekt nicht aus der Verantwortung gegenüber der Mitwelt entziehen:

„Wenn das Subjekt sich selbst undurchsichtig ist, wenn es sich selbst nicht gänzlich durchdringen und erkennen kann, kann es noch lange nicht tun, was es will, oder seine Verpflichtung gegenüber anderen ignorieren; ganz im Gegenteil.“ (KEG: 30).

Vielmehr pocht Butler auf ein aufgeklärtes Subjekt, das seine eigenen Beschränkungen (an-) erkennt und Verantwortung für sich und in Relation zu den Mitmenschen Verantwortung übernimmt. Für Butler gehören diese Aspekte zu den Bedingungen eines Subjektes und zu den Bedingungen von sozialer Gemeinschaft (vgl. KEG: 113).

Am Ende dieses Abschnitts ist zu fragen, wie die Figur der Subjektivation mit einem Verständnis von organisationalen Veränderungen koppelbar ist. Diese Figur ist im Themenfeld organisationaler Veränderungen wenig bekannt und bietet somit die Chance, Veränderungen anders zu denken. Als eine Möglichkeit der Kopplung eignet sich der Ansatz von Organisationskultur. Was in der Subjektivation als Wirkung der Macht beschrieben ist, kann in Organisationen mit dem Begriff Kultur bezeichnet werden. Darunter kann eine Vielzahl von Phänomenen verstanden werden wie das Ausüben und Erleben von Macht, Über- und Unterordnungen durch hierarchische Strukturen, spezifische Verhaltensmuster, Normen und Werte. Sackmann fasst diese Beschreibungen zusammen als *„von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen [...] Dieses Set [...] beeinflusst Wahrnehmung, Denken Handeln und Fühlen [...]“* (Sackmann, 2017²: 42). Die jeweils spezifische Organisationskultur wirkt auf ihre Mitglieder (Mitarbeitende) ein, deren Verhalten wird durch die sie umgebende Kultur geprägt. Beispielsweise kann über den Begriff der Betriebsblindheit demonstriert werden, dass manche organisationalen Besonderheiten von langjährigen Mitarbeitenden als selbstverständlich hingenommen – folglich wiederholt – werden, ohne deren Konstruiertheit und Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Auf Grundlage des Verständnis von Subjektivation wird analysiert, wie eine Organisationskultur auf Mitarbeitende wirkt (vgl. a.a.O.: 123 ff.) und zugleich von diesen reproduziert werde. Losgelöst von den unterschiedlichen Ansätzen von Organisationskultur,¹⁴² kann angenommen werden, dass sich Mitarbeitende, nach Eintritt in eine Organisation, in einem Prozess der Subjektivation befinden. Mitarbeitende übernehmen sukzessive vorgelebte, organisationale Werte wie auch Normen und handeln danach, das heißt, sie reproduzieren diese vorgelebten Verhaltensweisen,

¹⁴¹ Auf diesen Gedankengang hat aufmerksam gemacht: Villa, 2012²: 55.

¹⁴² Eine Aufzählung gängiger Kulturdefinitionen findet sich bei Sackmann (2017²: 37).

allerdings in veränderter Form infolge ihrer spezifischen Arbeitsorganisation oder individuellen Kompetenzen.

In der Doppelbewegung der Subjektivation zeichnet sich ein anderes Verständnis von Veränderungen ab. In dieser organisationalen Subjektivation verlieren Führungsfunktionen ihre Bedeutung, weil die Veränderungen von den Mitarbeitenden ausgehen (basierend auf Butlers Verständnis einer vom Subjekt ausgehenden Veränderung). Die Abwesenheiten von Führung als Führung von Mitarbeitenden zeigen an, dass sich die bisherigen Denkmuster verschieben. Es ist anzunehmen, dass der Ansatz der Subjektivation bei den Mitarbeitenden einer Organisation eher unbekannt ist. Deshalb könnte es ein Ansatzpunkt sein, sich der Mechanismen der Subjektivation bewusst zu werden und diesen Veränderungsansatz öffentlich zu machen. Hilfreich könnte dafür das Lernmodell von Albert Bandura (1979: 32) sein:¹⁴³ In mehreren aufeinander abgestimmten Lernprozessen könnte über Beobachtung und Wiederholung gelernt und die Wirkungen von Subjektivation bewusst reflektiert werden.¹⁴⁴ Mit diesen Kompetenzen ausgestattet, könnte erkundet werden, welche Routinen, gemäß der Subjektivation, systemkonform verändert werden wollen und können. Damit entgehen die Mitarbeitenden (im Sinne von Butler) einer organisationalen Ohnmacht und lernen schrittweise ihre Handlungsräume und damit auch die von ihnen nutzbaren Veränderungsoptionen kennen.

3.2.4. Macht und ihre subversive Wiederholungen

Butler nennt verschiedene Möglichkeiten, wie innerhalb der Subjektivation eine reproduzierte Macht verändert werden kann, oder auf andere Art formuliert: Wie das Subjekt seine Bedingungen verändern kann. In der Kategorisierung von Nancy Fraser sind subversive Wiederholungen den affirmativen Widerstandsformaten zuzurechnen (vgl. Fraser, 1997: 23 f.). Als affirmativ bezeichnet sie Wandlungsprozesse, die auf Grundlage bestehender Machtstrukturen stattfinden. Das würde Butlers Verständnis von Subversion wie auch Subjektivation entsprechen, gemäß dem verändernde Wiederholungen innerhalb eines

¹⁴³ Lernmodell bedeutet, dass auf das Modell des Beobachtungslernen nach Albert Bandura zurückgegriffen wird. Dieses besteht aus vier aufeinander abgestimmten Lernprozessen: 1. Prozesse der Aufmerksamkeit, womit beobachtet wird, was zu lernen ist; 2. Erinnerungsprozesse; 3. Prozesse der Wiederholung, das bedeutet die Wiederholung des Gelernten; 4. Motivationale Prozesse, die wichtig sind, um das gelernte Verhalten auch anwenden zu wollen (vgl. Bandura, 1979: 31 ff.).

¹⁴⁴ Es ist nicht unumstritten, die Anwendung von Butlers Ansatz der Subjektivation mit dem Lernmodell von Bandura zu erklären. Beide, Butler wie Bandura, arbeiten mit unterschiedlichen Vorstellungen von Subjekt. Bandura verfolgt einen empirischen Ansatz und setzt dafür auf ein souveränes Subjekt, das transparenten Zugriff auf die eigene Verhaltenssteuerung hat. Wie bereits beschrieben, ist dagegen das Subjekt für Butler verstrickt in Machtdiskurse, ohne über sich selbst autonom verfügen zu können. Trotz dieser grundlegenden Spannungen könnte sich das Modell von Bandura dafür eignen, Machtprozesse zu verdeutlichen und die Sensibilität der Mitarbeitenden für derartige Wiederholungsprozesse zu erhöhen.

Vielen Dank an Henrike Ribbe für den Hinweis auf die Unterschiedlichkeit des Subjektbegriffs beider Autor*innen.

Machtssysteme die grundlegende Struktur aufrechterhalten und verschieben können.¹⁴⁵ Um sich dieser Veränderungsstrategie bedienen zu können, ist ein Verständnis des damit verbundenen Machtbegriffs notwendig. Im Folgenden werden deren bisherige, themenbezogene Erwähnungen zusammengefasst und Referenzen an Butlers Theorieanschlüsse aufgezeigt.

Butlers Machtverständnis setzt an Michel Foucaults Ansatz einer Diskursmacht an und verbindet die machtgesättigten Diskurse mit subjektfixierenden Praktiken und deren subversive Veränderung (vgl. Bublitz, 2020b²: 226; Hauskeller, 2000: 43 f.). Im Gegensatz zu den zentralisierenden Machtfunktionen über ausgewiesene Führungsfunktionen im Change Management ist für Foucault Macht unbestimmbar verteilt in Systembeziehungen:

„Die Macht ist nicht etwas, was man erwirbt, wegnimmt, teilt, was man bewahrt oder verliert; die Macht ist etwas, was sich von unzähligen Punkten aus und im Spiel ungleicher und beweglicher Beziehungen vollzieht.“ (Foucault, 2023²⁴: 94).

Dieses Verständnis von Macht differenziert nicht zwischen Machthabenden und Nicht-Machthabenden, sondern ist für Foucault in vielfältige Kräfteverhältnisse aufgefächert, die sich nicht auf ein greifbares Zentrum zurückführen lassen und nicht erkennbar sind (vgl. Foucault, 2023²⁴: 95). Macht ist für Foucault eine verwobene Kraft, die in einem Kontext entsteht und ein System von Machtbeziehungen generiert. Es bildet sich ein flottierendes System an Machtbeziehungen, die unterhalb einer sichtbaren Struktur arbeiten und diese determinieren. Macht ist somit nicht „eine Mächtigkeit einiger Mächtiger“ (a.a.O.: 94), sondern zeigt sich in vielfältigen Formen und Verbindungen, die Machtverhältnisse konstituieren. Für Foucault zeigt sich Macht in Diskursen, worin bestimmt wird, was und wie bezeichnet wird, genauer gesagt was und wie bezeichnet werden darf. Mit Rückgriff auf Foucault äußert sich für Butler Macht darin, eine Situation zu bezeichnen und damit zu bewerten. Wie schon mit Derrida diskutiert, ist Sprache kein Transportmedium, das eine als vorhanden angenommene Natürlichkeit wiedergibt. Butler und Foucault verbindet die Auffassung, dass Sprache von Macht durchdrungen ist und in ihrer Anwendung wie Fixierungen wirkt, wie Hannelore Bublitz schreibt. In performativen Sprechakten werde das erzeugt, was bezeichnet wird, eine bestimmte Geschlechteridentität, Subjektkonstitution, Verletzungen oder Ausschlüsse von Verworfenen/Verworfenem. Diese Sprechakte seien nicht auf Äußerungen souveräner Subjekte zurückzuführen, sondern entstammen einer gesellschaftlichen Praxis, die Identifikationsschablonen vorlegen und mit einer Kraft ausgestattet seien, sodass sich Körper,

¹⁴⁵ Demgegenüber verändern für Fraser transformative Wandlungen die bestehenden Machtstrukturen (vgl. Fraser, 1997: 23 f.). Das entspräche Butlers Verständnis von Veränderung, das sie in *Anmerkungen zu einer performativen Theorie der Versammlung* diskutiert. Demzufolge können Demonstrationen auch zu einem Systemumsturz beitragen, wie sie es am Beispiel des sogenannten arabischen Frühlings darlegt. Dieses Verständnis wird in Kapitel 4.2. diskutiert.

Subjekte wie auch kulturelle Routinen in diese Schablonen einfügen. Diese Praktiken seien allumfassend und niemand könne sich ihnen entziehen. Ihre Wiederholung sichere ihr Fortbestehen (vgl. Bublitz, 2020b²: 226).

Dieses Konzept von Macht vermittelt zugleich eine spezifische Art von Widerstand, ausgehend von Foucaults Feststellung, dass, wo es Macht gebe, auch Widerstand dagegen vorhanden sei, dieser Widerstand aber nicht außerhalb der Macht liege (vgl. Foucault, 2023²⁴: 96). In einem affirmativen Verständnis von Widerstand bedeuten die Machtformate auch die Widerstandsformate, weil Widerstand neben der Veränderung auch die Macht bestätigt. So gedacht gibt die Macht auch den Handlungsraum und die Erscheinungsformate von Widerstand vor. Es kann aber nicht von einem feststehenden Machtraum mit immer gleichen Widerstandsformen ausgegangen werden, wie Foucault schreibt. Widerstandspunkte seien überall in einem Netzwerk aus Macht vorhanden, in sich laufend verändernden Konstellationen (vgl. a.a.O.: 97). Das bedeutet, dass Diskurse keinesfalls dauerhaft und in eindeutiger Weise beherrscht werden: Es

„[...] handelt sich um ein komplexes und wechselhaftes Spiel, in dem der Diskurs gleichzeitig Machtinstrument und -effekt sein kann, aber auch Hindernis, Gegenlager, Widerstandspunkt und Ausgangspunkt für eine entgegengesetzte Strategie. Der Diskurs befördert und produziert Macht; er verstärkt sie, aber er unterminiert sie auch, er setzt sie aufs Spiel, macht sie zerbrechlich und aufhaltsam.“ (Foucault, 2023²⁴: 100).

An diesen Stellen von changierenden Macht- und Widerstandsformen setzt Butlers Subversionsstrategie an, diese Variabilität zu nutzen, um in reflektierten Wiederholungsprozessen Veränderungen in der Subjektkonstituierung zu initiieren. Butler verwendet den von Foucault geprägten Begriff der „Entunterwerfung“ (vgl. Butler, 2002: 251). Für Foucault impliziert dieser eine „reflektierte Unfügsamkeit“ (vgl. Ders., 1992: 9) und beschreibt damit die Fähigkeit des Subjektes, die „Wahrheit auf ihre Machteffekte hin zu befragen und die Macht auf ihre Wahrheitsdiskurse hin“ (ebd.). Wahrheitsdiskurse sind für Butler (wie auch für Foucault) Machtdiskurse, die eingrenzen und damit bestimmen, was als Wahrheit zu gelten habe. Damit wird eine Normierungspraxis beschrieben, die ein bestimmtes Format von Leben vorgibt (Butler wirft diesbezüglich eine Reihe von Fragen auf, mit denen die im Prozess der Entunterwerfung gestellt und die herrschenden Wahrheitsdiskurse befragt werden: Welche Subjekthaftigkeit gilt? Welche Geschlechtlichkeit wird anerkannt? Wer ist Staatsbürger? Welche Normen gelten und schränken dieses individuelle Werden ein?) (vgl. Butler, 2002: 259). Für Butler führen diese Fragen zu politischen Akten, zu einem Aufbegehren des Subjekts, um die eigenen Lebensoptionen zu erweitern und sich repressiven Machtdiskursen zu entziehen (vgl. Kämpf, 2018: 172). Es geht darum, als Subjekt gesehen und anerkannt zu werden, ein lebenswertes Leben gestalten zu können, auch wenn damit

Ränder gesellschaftlicher Konventionen berührt, wenn nicht sogar überschritten werden (vgl. Butler, 2021a⁵: 354). Politische Akte sind im Verständnis von Butler als Widerstandsakte zu interpretieren, subversive Wiederholungen sind die konkreten Handlungen, um gesellschaftliche Normierungspraktiken zu verändern.

In der Wiederholung entsteht ein Handlungsraum, um den zweideutigen Prozess zwischen Unterordnung und Veränderung gelingen zu lassen. Dieses Gelingen liegt für Butler in systemkonformen Subversionen, als Erhalt von und Widerstand gegen Machtstrukturen. Dagegen würde eine auf radikale Systemveränderungen und eine auf Systemumsturz ausgerichtete Subversion die Existenzbedingungen des Subjektes gefährden, weil damit die von Butler notierten Reproduktionsbedingungen (Anerkennung und Wiedergabe von bestehender Macht) für die Subjektbildung aufs Spiel gesetzt wären. Eine derartige radikale Systemveränderung wäre mit der Figur der Subjektivation nicht abbildbar, weil ein Systemumsturz keine Wiederholung bestehender Machtstrukturen ist. Deshalb wird in diesem Abschnitt die Frage diskutiert, wie innerhalb eines Machtsystems Subversionen gedacht werden können – oder mit Christine Hauskeller formuliert: „Butler will transformieren und verschieben, nicht aussteigen“ (Hauskeller, 2000: 119). Dass Widerstand grundsätzlich möglich ist, liegt im Machtsystem selbst begründet, weil dieses „nicht immer so wirksam [ist], wie sie es sein will“ (PM: 171) und Verworfenes kann „durch die Zensur schlüpfen“ (PM: 138).

Butler diskutiert werksspezifisch verschiedene Varianten von Subversion: Parodie, Travestie, Witz, Rekontextualisierungen und Resignifizierungen. Für einen Überblick dieser Subversionsarten wird der Klassifizierung von Hauskeller gefolgt (vgl. Hauskeller, 2000):¹⁴⁶ In *Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies* benennt Butler Travestie und Parodie als performative Übertreibungen einer Binarität, um mit diesen Inszenierungen eine Heteronormativität zu verändern (114). In *Körper von Gewicht* fragt Butler nach den Machtmechanismen, die nicht nur zu *einer* Geschlechtlichkeit zwingen, sondern damit auch spezifische Lebensformen festlegen, um auch gegen den Vorwurf anzugehen, alleinig den Körper als Konstruktion zu sehen (65). Butler kommt von subversiven Inszenierungen ab und betont die performative Kraft der Sprache, um mit diskursiven Verschiebungen wie Dekontextualisierung zu arbeiten (66 f.). In *Hass spricht* führt sie das Widerstandspotenzial von Sprache, vorwiegend gegen Hate Speech weiter und thematisiert, wie der Untertitel *Zur Politik des Performativen* andeutet, die performative Macht von Sprache.¹⁴⁷ Das Subjekt ist

¹⁴⁶ Die Zitatstellen aus Hauskeller (2000) werden mit Seitenzahlen in Klammern angegeben.

¹⁴⁷ Der Originaltitel lautet *Exitable Speech. A Politics of the Performative*, 1997. Wörtlich übersetzt bedeutet der erste Teil des Titels erregtes, gereiztes, aufgebrachtes Sprechen. Ein lateinischer Ursprung kann mit *exitious* verortet werden, was mit verderblich, unheilvoll übersetzt werden kann. Es ist fraglich, ob die deutsche Übersetzung mit *Haß spricht* so treffend ist. Diese Titelwahl, sowohl im Amerikanischen als auch Deutschen, lässt sich historisch mit den Erscheinungsdaten der Bücher von 1997 sowie 2006 in der deutschen Übersetzung erklären. Nach Julia Fleischhack waren Hassformen bis Mitte der 2000er Jahre auf weniger verbreitete Foren

widerstandsfähig, wenn es in resignifizierenden Akten Hate Speech zu Bedeutungen von Selbstbestimmung verschiebt, jedoch ohne sicher sein zu können, ob diese Verschiebung gelingt (68 ff.). In *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung* ist die Subjektivation die Wiederholung der eigenen Existenzbedingungen und zugleich das Subversionspotenzial für verändernde Wiederholungen. Butler möchte mit der Figur der Subjektivation sowohl die Unterwerfung als auch das Widerstandspotenzial dagegen erklären (75 f.). In Abgrenzung zu Foucault thematisiert Butler die Psyche als nicht gänzlich beherrschbar, sie reicht über „über die einkerkernden Wirkungen der diskursiven Forderungen einer kohärenten Identität“ (PM: 83) hinaus.¹⁴⁸

In diesen zitierten Formaten zeigt sich die Gemeinsamkeit, dass Wiederholungen nicht identisch ablaufen:

„Die Übernahme von Macht ist keine geradlinige Aufgabe, etwa so, daß Macht von der einen Stelle übernommen, intakt übertragen und zur eigenen gemacht wird; der Aneignungsakt kann eine Veränderung der Macht beinhalten, so daß die übernommene oder angeeignete Macht gegen jede Macht arbeitet, die diese Übernahme ermöglicht hat.“ (PM: 17).

Die übernommene, d.h. die wiederholte Macht ist ihre Fortführung, durch die sich ihre Stabilisierung ermöglicht. Zugleich kann sich in ihrer Wiederholung ein Widerstand gegen sie initiieren. Stabilität und Veränderung zeigen sich in dieser widersprüchlichen Doppelbewegung. Butler nennt es das „Paradox der Subjektivierung (*assujétissement*)“ (KG: 39) – sich einer Macht zu widersetzen, aber zugleich von ihr abhängig zu sein und durch sie handlungsfähig zu werden. Dieser Doppelprozess ist nicht als Wahlmöglichkeit zu sehen, einer Entscheidung gleich, ob eine Wiederholung verändert wird oder nicht. Er geschieht kontinuierlich, weil jede Wiederholung einer Eindeutigkeit scheitern *muss*. In jeder Wiederholung zeigt sich ihre eigene Unvollständigkeit, es bilden sich Bruchstellen, die Veränderungen *anbieten*. Zugleich sind Veränderungen „nur *innerhalb* der Verfahren repetitiver Bezeichnung möglich“ (UG: 213). Dieser „Wiederholungszwang“ (vgl. UG: 213) wirkt nicht nur einschränkend, sondern auch öffnend im Zwischenraum von Anerkennung und von Veränderung. Zugleich ist für Butler mit den Abweichungen eine Verwundbarkeit

und Internetseiten beschränkt. Mit der Verbreitung der sozialen Medien sind Hassformen allgegenwärtig geworden (vgl. Fleischhauer, 2017: 23). Dabei ist zu beobachten, dass sich damit auch die Bezeichnung änderte und der Begriff *Hate Speech* geläufig wurde und Einzug in die Umgangssprache fand (vgl. Strobel, 2017). Nach Jörg Meibauer wird unter Hate Speech der „Ausdruck von Hass gegen Personen oder Gruppen verstanden, insbesondere durch die Verwendung von Ausdrücken, die der Herabsetzung und Verunglimpfung von Bevölkerungsgruppen dienen.“ (Meibauer, 2013: 1). Für Meibauer kann Hate Speech verschiedene Ausdrucksformen haben, von Mimik, Gestik, Bildern und verschiedensten Kommunikationsformen, die jedoch auch in verschleierte Formen ausgedrückt werden können (vgl. a.a.O.: 1 f.). In der deutschen Übersetzung von *Exitable Speech. A Politics of the Performative* wird der Begriff „*hate speech*“ (HS: 68 f.) verwendet. Auf Grundlage dieser verwendeten Zitationen und der aktuellen Bedeutung des Begriffes in der deutschen Sprache (vgl. Hofmann, 2018) wird der Begriff Hate Speech benutzt.

¹⁴⁸ In Abschnitt 4.2. (Zwischenraum bei Butler) werden werkspezifisch weitere Widerstandsformen diskutiert.

verbunden. Es sind risikoreiche Bewegungen, weil überschießende Teile einen systemkonformen Handlungsraum übersteigen und Sanktionen bestehender Machtstrukturen auslösen. Damit wird eine Grenzüberschreitung markiert und der Status von Macht gesichert. Auch wenn die Neuausrichtung innerhalb eines Machtkorridors durchgeführt wird, besteht das Risiko, dass sich das Subjekt aufs Spiel setzt, weil neue Verbindungen in ihrer Wiederholung (auf Grundlage der Subjektivation) das Subjekt verändern können. Demnach können Widerstandsbemühungen nur wirkungsvoll sein, wenn sich das Subjekt *nicht* aus dem gesellschaftlichen Normierungsfeld hinausbewegt und damit die eigene Subjektivation prekarisiert.

Einen diese Veränderungsbewegung ergänzenden Aspekt zeigt sich für Butler in der Unmöglichkeit, ein Subjekt mit performativen Diskursen vollständig zu bestimmen. Eine umfassende Beherrschung würde bedeuten, dass das Subjekt jede Abweichungsmöglichkeit verliert und in der Subjektivation keine Handlungsmöglichkeit findet. Das gelingt für Butler aus zweierlei Gründen nicht:

1) Sie gesteht jedem Subjekt einen Handlungsspielraum zu, der über die Eingrenzungen infolge der Wiederholung gesellschaftlicher Normierung hinausgeht (vgl. PM: 20). Sie teilt diesen Überschuß auf den Körper und die Psyche auf. Es ist einmal die Unvollkommenheit der Macht, die einen überschießenden, nicht kontrollierbaren Bereich des Körpers nicht gänzlich formatieren kann. Butler erkennt dem Körper eine eigene Widerstandskraft zu, die in der Subjektivierung nicht überwunden werden kann (vgl. KG: 21). Ferner schreibt sie der Psyche eine eigene Kraft zu, sie

„ist genau das, was über die einkerkernde Wirkung der diskursiven Forderung einer kohärenten Identität, über die diskursive Forderung, ein kohärentes Subjekt zu werden, hinausreicht. Die Psyche ist das, was der Verregelmäßigung entgeht, die Foucault den normalisierenden Diskursen zuschreibt.“ (PM: 83).

Butler stimmt in einem Interview der Bezeichnung als Lebenswille zu, als Ausdruck einer die Diskurse übersteigenden Kraft (vgl. Bublitz, 2021⁶: 148 f.).¹⁴⁹ Mit dieser Widerständigkeit von Körper und Psyche in der Bewegung der Subjektivation erweitert Butler das Machtkonzept von Foucault, der diese Perspektive vernachlässigte (vgl. a.a.O.: 83; Meißner, 2012: 54).

2) Macht ist nicht allumfassend und kann das Subjekt nicht gänzlich determinieren. Es:

¹⁴⁹ Für die Zielführung dieser Analyse wird diese Bearbeitungstiefe der Begriffe „Körper“ und „Psyche“ als ausreichend erachtet. Eine differenzierte Bearbeitung ist bei Butler zu finden (z.B. PM: 81 ff.) sowie in den darauffolgenden Diskursen von Butlers Interpretationen bei Hanna Meißner (vgl. Dies., 2012: 53 ff.) oder Christine Hauskeller (vgl. Dies., 2000: 75 ff.).

„tun sich in diesen ständigen Wiederholungen auch Brüche und feine Risse auf als die konstitutiven Instabilitäten in solchen Konstruktionen, dasjenige, was der Norm entgeht oder über sie hinauschießt, was von der wiederholenden Bearbeitung durch die Norm nicht vollständig definiert und festgelegt werden kann. Diese Instabilität ist die *de*-konstituierende Möglichkeit des Wiederholungsprozesses selbst [...]“ (KG: 32 f.).

Einen Ansatzpunkt für subversive Wiederholungen formuliert Butler als Enteignung eines herrschenden Diskurses, indem nicht autorisierte Begriffe von Diskriminierten bzw. Nicht-Autorisierten¹⁵⁰ verwendet und resignifiziert werden (vgl. HS: 246). Diesbezüglich können Bedeutungen von Begriffen verändert und neue inhaltliche Bedeutungseinschreibungen gebildet werden. Die Subversion besteht in der inhaltlichen und kontextuellen Umdeutung von performativen Äußerungen und ihrer Aneignung für neue Zwecke (vgl. HS: 250). Es ist eine Wiederaneignung infolge einer Resignifizierung anderer Bedeutungen unter Einbeziehung von Personen, die vorher aus dieser Diskussion ausgeschlossen waren. Gesellschaftliche Gegebenheiten werden verändert, indem die dafür vorgesehen Bezeichnung in einen anderen Kontext übertragen werden und „mit ihrem ursprünglichen Kontext brechen und Bedeutungen und Funktionen annehmen [...] für die sie niemals bestimmt“ (HS: 229) war. Eine verletzend Bezeichnung wird durch Resignifizierung und Rekontextualisierung zu einer Bezeichnung für Selbstbestimmung und mutiert zu einem Instrument des Widerstands.¹⁵¹ Für Butler setzt die Handlungsmacht genau dort ein, wo die Souveränität eines Subjekts schwindet (vgl. HS: 32). Das bedeutet, die eigene Bedingtheit in der Verwobenheit einer Machtstruktur zu erkennen

¹⁵⁰ Butler verwendet den Wortlaut „diejenigen, die nicht die gesellschaftliche Macht haben, »Freiheit« oder »demokratische Rechte« für sich in Anspruch zu nehmen“ (HS: 246). In Anlehnung an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) könnten so beschriebene Personen als Diskriminierte bezeichnet werden, die „aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder sexuellen Identität“ (AGG, §1) benachteiligt sind. Dennoch entsteht mit jeder Bezeichnung die Gefahr, dass damit eine Gruppenzugehörigkeit konstruiert wird, die die Einzigartigkeit von Individuen verschwinden lässt.

¹⁵¹ Im Change Management kommt es vor, dass im Sinne eines Euphemismus Resignifizierung und Rekontextualisierung benutzt werden, um tiefgreifende, existenzbedrohende Changevorhaben in einem Unternehmen zu verschleiern. Beispiele dafür sind folgende Begrifflichkeiten:

- „*aussteuern*“: Personal abbauen;
- „*die Fitness erhöhen*“: das Unternehmen so umorganisieren, dass weniger Verwaltung und mehr Vertrieb entsteht, es wird synonym verwendet zu „*overhead reduzieren*“ (Angestellte in Verwaltungsfunktionen abbauen);
- „*FTE Bereinigungen vornehmen*“: Mitarbeitende entlassen (FTE als Abkürzung steht für full time equivalent als rechnerische Größe für Vollzeitstellen);

Siehe dazu auch: Dueck, Gunter: *Managersprache aus dem Satzbaukasten*; in: Onlineausgabe der FAZ, faz.net, 14.02.2018; Mäder, Claudia: *Blablabla*. In: Onlineausgabe der NZZ, www.nzz.ch, 10.08.2020.

Mit der Methode des „Storytelling“ versuchen Change Manager, eine positive emotionale Betroffenheit bei Mitarbeitenden zu kreieren. Mit Storytelling werden emotionalisierende Erzählungen von Veränderungen entwickelt, die nicht die Spuren vergangener Change Projekte beinhalten, sondern neue Spuren und Sinnkonstrukte anbieten. Es handelt sich um eine sprachliche Methode, nüchterne Sachverhalte in eine Erzählung zu rahmen, um damit Emotionalität für Veränderungen zu generieren. Ein häufig verwendetes Narrativ ist das einer Heldenreise, die nach einem festgelegten Erzählmuster einen Veränderungsprozess trotz aller Widrigkeiten zu einem großen Erfolg führt (vgl. Pyczak, 2017: 121 ff.; Rupp, 2016: 67 ff.).

und einer verschiebenden Anwendung einen Handlungsraum zu öffnen, jenseits einer vorhanden gedachten Souveränität.

Einen solchen Raum können sich Menschen zunutze machen, die als Diskriminierte / Nicht-Autorisierte beschrieben werden, weil sie als außerhalb eines anerkannten gesellschaftlichen Feldes sprachlich konstituiert werden, wie „Ausländer“, „Flüchtlinge“ oder „Schwule“. Mit performativen Sprechakten werden sie zu nicht oder begrenzt autorisierten Sprechenden degradiert. An diesem Punkt kann jedoch zugleich deren Subversion beginnen: Diskriminierte bleiben nicht außerhalb des gesellschaftlichen Feldes, sondern nutzen für sich die nicht autorisierten Begriffe, wiederholen und beanspruchen diese für sich. Eine Subversion geschieht danach zweifach: Zum einen wird die Performativität dekontextualisiert und zum anderen inhaltlich subvertiert, wenn Diskriminierte nicht autorisierte Begriffe verwenden und einen neuen Kontext bilden, in dem sich inhaltliche Neueinschreibungen vollziehen. Es kommt zu einem Bruch mit dem etablierten Kontext und vormals etablierte Begriffe erfahren eine Veränderung in ihren Bedeutungen (vgl. HS: 234). Mit Derrida gesprochen führt der Bruch mit dem Kontext zum Misslingen eines Sprechaktes, das Misslingen ist zugleich seine Möglichkeitsbedingung (vgl. HS: 234 f.). Dieses Scheitern weist Butler als Potenzial aus, um Sprechakte mit neuen Bedeutungen und Kontexten zu verändern, Butler benennt es als eine Widerstandsstrategie.¹⁵² Es ist dabei nicht auszuschließen, dass Grenzen des Sagbaren und gesellschaftlich Akzeptieren überschritten werden. Diese Grenzüberschreitung ist jedoch nur ex post bestimmbar, wenn Macht darauf reagiert und dieses Überschreiten markiert wird. Das Verbot einer Grenzüberschreitung wird im Nachhinein markiert (vgl. Schönwälder-Kuntze, 2018a: 255).¹⁵³ Butler nennt das die „impliziten Formen der Zensur“ (HS: 203), die eine unsichtbare Grenze markieren. Der Machtraum wird für Butler dadurch wirkungsvoller, weil Macht sich nicht an explizite Normen hält und allumfassender sein kann, als es die expliziten Normen festlegen. Mit diesen „impliziten Formen der Zensur“ bleibt es offen, wie sich eine Handlungsmacht im Zwischenraum entwickelt und demzufolge unklar, wie Wiederholungen als Veränderungen stattfinden könnten (vgl. Müller, 2015: 136).¹⁵⁴ Daraus kann abgeleitet

¹⁵² Scheitern wird im Businesskontext ab den 2020er-Jahren zu einem Modethema. In sogenannten „Fuckup Nights“ stellen Teilnehmende einem Publikum gescheiterte Projekte vor. Veranstalter werben damit, eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur zu fördern. Diese Wirkung ist zu diskutieren, weil mit diesem Format „Fuckup Night“ Misserfolge eine Außergewöhnlichkeit zugesprochen bekommen und eben nicht Einzug in eine operative Alltagskommunikation finden, innerhalb derer kulturelle Veränderungen transportiert werden könnten.

¹⁵³ Schönwälder-Kuntze formuliert es als Bedingung: „Nicht die Setzung des Verbots eröffnet in der Grenzziehung unmittelbar die Möglichkeit zur fragenden Überschreitung, sondern die Überschreitung selbst bedingte die Grenze, indem sie eben als Überschreitung wahrgenommen und interpretiert wird.“ (Schönwälder-Kuntze, 2018a: 255).

¹⁵⁴ Julian Müller schreibt dazu, dass die Handlungsmacht nicht frei verfügbar sei, sondern sich einer vollständigen Kontrolle durch das Subjekt entziehe. Für Müller setze die Handlungsmacht dort ein, wo sie nicht genau bestimmbar sei, in einem Raum zwischen Bestimm- und Unbestimmbarem (vgl. Müller, 2015: 136).

werden, dass der Zwischenraum begrenzt unbegrenzt ist, weil er erst im Zuge der Grenzüberschreitung entsteht und somit im Voraus unbestimmbar bleibt.

Das Diskursuniversum zu Butlers Widerstandskonzept ist vielfältig und an einigen Stellen gegensätzlich. Hannah Meißner (2012) interpretiert die Subjektivierung als Möglichkeit, einen internalisierten Zorn wegen nicht lebbarer Chancen dafür zu nutzen, daraus eine Kraft zu entwickeln, widerständig gegenüber Normierungen zu sein (vgl. 59). Das seien keine individuellen Aufgaben, sondern eine kollektive Widerstandsarbeit, um Lebenschancen zu erweitern (vgl. 60). Meißner kritisiert, dass Butler die Handlungsfähigkeit mit Widerstand gleichsetze und dadurch eine Binarität zwischen Anpassung oder Widerstand entstehe (vgl. 101 f.). Für Hannelore Bublitz (2021⁶) ist Butlers Subjektbegriff mit einer Reflexivität angereichert, die darauf ausgerichtet ist, die eigenen Lebensoptionen zu sichern und sich gegen Normen zu wenden (vgl. 80). Dennoch konstruiere Butler das Subjekt als verletzlich und lebenslang abhängig in sozialen Bezügen (vgl. 137). Unterdrückende Lebensbedingungen zwingen für Heike Kämpf (2018) das Subjekt zum Widerstand, um das eigene Überleben zu sichern (vgl. 177). Kämpf sieht es als Trade-off zwischen den Kosten der Unterwerfung und der Entunterwerfung. „Mit Butler ist eher zu fragen, welcher Preis der Unterwerfung zu hoch ist, um noch auf diese Weise im Sein zu beharren? Wann entsteht das Gefühl, nicht um diesen Preis existieren zu können?“ (178). Hauskeller (2000) wirft Butler vor, mit Travestie und Parodie, eine Heteronormativität zu stabilisieren (vgl. 64). Die von Meißner und von Bublitz interpretierte reflexive Distanz gesteht Hauskeller dem Butler'schen Subjekt nicht zu, es ist für Hauskeller nicht möglich, sich als Produkt der Macht dieser zu widersetzen (vgl. 54, 71, 149). Für Müller (2015) beschreibt Butler einen andersartigen Begriff von Souveränität, wonach das Subjekt nicht vollständig über eine souveräne Handlungsmacht verfüge, sondern sich den Beschränkungen, als „postsouveränes Subjekt“ (vgl. HS: 219), bewusst sei (vgl. 136). In Ergänzung der hier zitierten Autor*innen wird auf die mögliche Dynamisierung bestehender Machtverhältnisse hingewiesen. Diese Ergänzung baut auf der Vermutung auf, dass Macht ein Selbsterhaltungsstreben inhärent ist und Subversionen so lange erlaubt werden, wie die Machsubstanz nicht gefährdet ist. Das bedeutet, dass verändernde Wiederholungen zu einer Veränderung von Macht führen, sich die Macht den Subversionen anpasst und sich damit weiterentwickelt. In einem relationalen Machtnetzwerk findet Macht ausreichend Ausweichmöglichkeiten, an anderer Stelle weiter wirksam zu sein.

Zusammenfassend bedeutet Butlers Ansatz subversiver Wiederholungen: Wiederholungen produzieren Veränderungen, sie sind per se Abweichungen von vorangegangenen Wiederholungen. Liest man Wiederholungen als Routinen in Organisationen, so verändern sich Organisationen kontinuierlich – unabhängig von Initiativen Führender. In diesem Verständnis schließen Wiederholungen nach Butler an die Bewegung von *itérabilité* an.

Jedoch ist für Butler das Subjekt in einer gehandelten-handelnden Rolle, seine diskursiven Festschreibungen im Zuge ihrer Wiederholungen zu verändern – Butler verwendet dafür den Begriff der Entunterwerfung. Aufbauend auf Foucaults Ansatz, demzufolge Macht in Diskursen dezentralisiert sei, bieten sich Widerstandspunkte an, die ermöglichen, sich gegen diese Diskurse der Macht zu wehren. Wie Butler schreibt (und Meißner rezitiert) sei eine Gemeinschaft („ausnahmslos“) notwendig, um eine reflexive Distanz zu hegemonialen Diskursen zu entwickeln, diese zu verändern, und „eine alternative Minderheitenversion für die Aufrechterhaltung von Normen oder Idealen zu artikulieren, die mich handlungsfähig machen“ (Butler, 2021c⁵: 12). Mit diesem Ansatz von Butler können zwei Leerstellen im Change Management bespielt werden: Mitarbeitende gestalten gemeinsam Veränderungen – ohne Vorgaben seitens der Führungsebenen. Macht wird zumindest auf einer abstrakten Ebene in einem Changeprozess mitgedacht und Mitarbeitende, auf Grundlage von Foucault und Butler, ermächtigt, sich die Macht für Veränderungen zu nehmen – ohne sie jedoch umzustürzen.

3.2.5. Grundlegungen: Veränderungen sind kontinuierlich, mit widerständigen Mitarbeitenden und systemkonform

Aus den bisherigen Diskussionen von Butlers Ansätzen, eine Diskursstruktur zu verändern, werden im Folgenden drei Grundlegungen für organisationale Veränderungen extrahiert:

Veränderungen sind kontinuierlich

In der Figur der Subjektivation liegt der schmale Grat, die bestehende Macht zu erhalten *und* zu verändern. Da sich Butlers Machtkonzeption nicht auf einem einmaligen und zentralen Akt gründet, sondern von deren dauerhaften wie dezentralen Wiederholungen lebt, entstehen laufend Diskursverschiebungen. Jede Macht trägt den Keim ihrer eigenen Veränderung in sich, zugleich sind in Machtformaten ihre Veränderungsformate festgelegt. Das bedeutet, dass die Form und die Substanz der Macht die Form und die Substanz der Subversionen vorgeben. Veränderungen ereignen sich kontinuierlich als performative Fortführung von Macht.

Auf organisationale Veränderungen übertragen, annulliert dieses Muster einige etablierte organisationale Praxen. Nach diesem Veränderungsverständnis wird Wandel nicht einmalig geplant und in großflächigen Organisationsprozessen mittels Rationalitäts- oder Normativitätsstrategien¹⁵⁵ durchgeführt. Führende als Initiatoren von Veränderungen verlieren an Bedeutung, weil Veränderungen, basierend auf Butlers Verständnis einer Subjektivation, von den Mitarbeitenden ausgehen. Diese rücken in den Mittelpunkt, weil sie sich ihrer Möglichkeiten von subversiven Handlungen bewusst sind und ihre Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen. Mitarbeitende nutzen ihren Handlungsraum, und zwar so feindsosig, dass Veränderungen im Einklang mit vorhandenen Machtstrukturen ablaufen, sie diese Machtstrukturen dennoch verschieben und offener halten. Dafür braucht es eine kontinuierliche Wachsamkeit, alltäglich vorkommende Möglichkeiten als Veränderungsoptionen zu erkennen. Es ändern sich die Vorstellungen, dass Mitarbeitenden nicht nur eine zu bewirtschaftende Größe sind, sondern aktiv an der Reproduktion des Organisationssystems – *machstabilisierend und verändernd* – mitarbeiten. Wie von Butler beschrieben, geschieht dies nicht in einem einmaligen Akt, sondern innerhalb organisationaler Routinen. In diesem Veränderungsverständnis sind es kleine und kleinste Interaktionen, die Macht und zugleich ihre Veränderung ermöglichen, in alltäglichen Begegnungen, in Besprechungen, während des Mittagessens im Betriebscasino, auf Betriebsversammlungen. Dennoch liegt die Schwierigkeit einer Veränderung in der Selbstverständlichkeit von Routinen begründet. Routinen sind unauffällig, weil sie alltäglich und nicht expliziert sind, deshalb ist deren Bearbeitung nicht selbstverständlich. Es ist zu vermuten, dass in der Veränderung,

¹⁵⁵ Wolfgang Staehle referiert eine Rationalitätsstrategie als faktenbasierte Strategie, eine Normativitätsstrategie als Strategie einer kulturellen Veränderung, die einen geplanten Kulturzustand in der Organisation erreichen möchte (vgl. Staehle, 1991⁶: 861 ff.).

selbst unauffälliger Alltagsprozesse ein Diskussionsbedarf bei Mitarbeitenden entsteht. Routinen geraten in ein Spannungsfeld zwischen gewohnter Redundanz und expliziter Subversion, weil Routinen ihre unauffällige Alltäglichkeit genommen wird und infolge von Mikroveränderungen, etwa einer geänderten Anrede oder Grußformel, ein Diskussionsbedarf über deren organisationskompatible Richtigkeit entsteht. Wie in Abschnitt 2.6. „Kritische Managementwissenschaften“ bereits erklärt, werden in diesen Routineveränderungen die „Zonen tolerierter Differenz“ erweitert, Ortmann spricht von tolerierten Regelverletzungen (vgl. Ortmann, 2003: 271).

Veränderungen mit widerständigen Mitarbeitenden

Wie oben beschrieben, benötigen Mitarbeitende eine reflexive Distanz, um die Brüchigkeit eines organisationalen Machtsystems zu entdecken. Es ist zu fragen, wie es gelingen kann, das eigene Widerstandspotential zu nutzen, die „Hinterlist der Macht“ zu überwinden und deren Wirkungsweise zu erkennen. Wie soll es folglich ein Subjekt schaffen, die Hinterlist der Macht zu entdecken, wenn diese als Hinterlist verdeckt ist?

Im gesellschaftlichen Kontext, etwa bei Demonstrationen, schlägt Butler eine gegenseitige Unterstützung vor, sich gemeinsam zu befähigen und zu ermächtigen. Übertragen auf den organisationalen Kontext können Multiplikator*innen, wie Vertretungsorgane der Mitarbeitenden (Betriebs- / Personalrat, Gewerkschaften), als Unterstützung wirken, die ihre Kolleg*innen für die Reflexion von Machtprozessen sensibilisieren. Ihre Aufgabe könnte darin bestehen, die Mechanismen der Subjektivation aufzuzeigen. In diesem Bewusstsein kann sich ein Gefühl der Ohnmacht gegenüber einer als mächtig empfundenen Organisation in eine Option von Handlungsfähigkeit wandeln. Routiniertes Handeln wird mit subversiven Möglichkeiten aufgeladen. Mitarbeitende werden in diesem Ansatz zu kontinuierlich handelnden Change Agent*innen, die *am* System und nicht nur *im* System ihrer Organisation arbeiten. Am System zu arbeiten setzt voraus, dass eine überblickende Systemkenntnis vorhanden ist, die formalen wie auch informellen Funktionsweisen einer Organisation bewusst sind, um Veränderungen dort vorzunehmen, wo Systemkonformität wie auch Subversionen zusammentreffen. Deren Wirkungen entfalten sich umso mehr, je organisationskritischer die Routinen sind. Dazu zählen unter anderem Prozesse respektive Routinen im Recruiting, in Vertragsverhandlungen oder in der Produktentwicklung. Damit werden Veränderungen ihres Ausnahmestatus enthoben, als kontinuierlich benannt und als Alltagsarbeit in Routinen eingebaut.

Es bleiben Zweifel, wie dieses Verständnis von Handlungsfähigkeit auf den organisationalen Kontext übertragen werden kann. Denn es ist anzunehmen, dass die Bearbeitung solcher

Fragen Blockaden bei den Mitarbeitenden auslösen könnten. Mitarbeitende könnten es sich auch im Unbequemen einrichten, was Butlers Äußerung spiegelt:

„So halten wir manchmal an Ausdrücken fest, die uns weh tun, weil sie uns wenigstens irgendeine Form der gesellschaftlichen und diskursiven Existenz bieten.“ (HS: 48 f.).

Möglicherweise ist es sicherer, sich in prekären Umständen zurechtzufinden, weil diese vertraut sind. Zudem ist anzunehmen, dass Mitarbeitenden einer Organisation ein gesellschaftlich initiiertes Leidensdruck (wie jener der LGBTQIA+-Community) fehlt, um ein gemeinsames Widerstandspotenzial gegen eine Prekarisierung im organisationalen Kontext zu aktivieren. Dennoch kann eine Prekarisierung in Organisationen unterschiedlich verteilt sein. Ein wohl alimentierter Angestellter in einem Großkonzern hat vermutlich ein anderes Leidenspotenzial als wie die von Butler beschriebenen gesellschaftlich Diskriminierten. Zugleich können im gleichen Unternehmen Mitarbeitende einzelner Arbeitsbereiche von Arbeitsplatzverlust bedroht sein, wenn deren Tätigkeiten in andere Länder verlegt werden. Oder es können Mitarbeitenden mit bestimmten persönlichen Merkmalen eine Prekarisierung drohen, weil Mitarbeitende mit diesen Merkmalen in einem spezifischen Kontext eine organisationale Diskriminierung erfahren. In diesen beispielhaften Situationen könnte sich ein Widerstandspotenzial im Sinne Butlers entwickeln, das eine kritische Distanz zur Organisation entstehen lässt. In solchen Situationen wäre davon auszugehen, dass eine unterstellte Selbstbequemlichkeit überwunden und organisationale Bestimmungen wie auch dahinter liegende Machtstrukturen, die Ein- und Ausschlüsse produzieren, erfragt werden. In Kombination mit dem vorherigen Veränderungsmuster einer kontinuierlichen Veränderung impliziert das eine widerständige Gemeinschaft im Alltäglichen, die sich ihrer Handlungsmöglichkeiten bewusst ist. Das ist Butlers erwähntes Ziel, ein Bewusstsein sowohl für prekäre Lebenssituationen, als auch den darin enthaltenen Gestaltungsraum zu entwickeln. Butler konstruiert das Menschenbild eines kritischen, neugierigen und mutigen Menschen, der es wagt, seine eigenen Existenzbedingungen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und die ihnen innewohnenden Paradoxien zumindest auszuhalten.

Veränderungen sind systemkonform

Das gewinnversprechende von Butlers affirmativem Ansatz ist die Unauffälligkeit der Veränderung. Er löst keinen Systemwiderstand aus, der das widerständige Subjekt domestiziert und damit den Zerfall des Widerstands einleitet. Das Widerstandskonzept von Butler ist effizient, weil es system- und machtkonform die bestehenden Möglichkeiten nutzt und Veränderungen als kleinschrittig denken lässt. Diese Prozesse sind bei Butler geplante Subversionen, um *an* und *in* einem Machtkontext zu arbeiten, diesen zu verschieben und offen zu halten. Dieser Veränderungsansatz lässt sich in die organisationalen Abläufe integrieren, ohne dass es dafür einer außerordentlichen Ermächtigung wie auch Projektstrukturen bedarf.

Nach Butler ist Macht nicht zentralisiert, sondern als verteilte Macht in einer Organisation verwoben, was detaillierte Kenntnisse über deren Beschaffenheit notwendig macht, um den Zwischenraum für Subversion auszuloten. Es werden hohe Anforderungen an Mitarbeitende gestellt: Sie benötigen eine gute Systemkenntnis, sowohl von den Machtstrukturen als auch ihren prozessualen Wirkungen. Zudem ist es ein schmaler Grat für Subversionen, einerseits mit dem Bestehenden unzufrieden und zugleich motiviert dafür zu sein, systemkonforme Veränderungen mit Kolleg*innen zu wollen. Ist dieser schmale Grat zwischen Motivation und Subversion nicht vorhanden, zeigen sich andere, im Organisationskontext gängige Alternativen, nämlich entweder die Organisation zu verlassen oder sich in eine innere Kündigung¹⁵⁶ zurückzuziehen.

Organisationale Veränderungen als systemkonforme Wiederholungen unterliegen möglicherweise gar nicht der Kennzeichnung als Veränderungen, weil zu vermuten ist, dass sie nicht als Organisationsveränderungen – im Sinne von Change Management – wahrgenommen werden. Es können Alltäglichkeiten sein, deren Wirksamkeit in ihrer unauffälligen, kontinuierlichen Veränderung zu finden ist. Aus einer Arbeitsperspektive von Personalmanagement sind beispielhaft folgende Veränderungen möglich: bei Versammlungen eine Sitzplatzverteilung als Stuhlkreis und nicht als Kinobestuhlung organisieren, um Kommunikationsstrukturen als gleichberechtigt zu gestalten; oder bei traditionellen Jahresworkshops eine Agenda gemeinsam als Teamleistung gestalten, und dies nicht an die Team-Verantwortlichen delegieren; oder zu Beginn von Meetings kurz über die individuell wahrgenommene Arbeitssituation sprechen; oder in Recruiting-Prozesse Mitglieder aus dem einstellenden Arbeitsteam integrieren; oder selbstorganisiert im digitalen Unternehmensnetzwerk einen für alle zugänglichen Blog einrichten, um sich ohne zugeordnete Hierarchie über Unternehmensthemen auszutauschen.

Damit wird deutlich, was dieser Ansatz von Butler und seine Übertragbarkeit auf Organisation *nicht* ist: Es ist kein managerial angeordneter kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Bei der Managementmethode des KVP werden bestehende Arbeitsabläufe in kleinen, kontinuierlichen Schritten verbessert (vgl. Marks, 2016: 41). Es geht es um die Optimierung von Standards, um die definierten Qualitätsziele eines jeden Produktionsprozesses zu erreichen (vgl. Reitz, 2009: 99). Die Optimierung eines bestehenden Produktionssystems ist als Stabilisierung und nicht als Subversion eines Unternehmens zu bewerten.

¹⁵⁶ Nicole Scheibner u.a. fassen die in der Literatur genannten Merkmale zusammen, wonach die innere Kündigung als emotionale Distanz zur Arbeit, als vermindertes Engagement und als stiller Rückzug zu beobachten ist (vgl. Scheibner u.a., 2013: 463). Ursachen liegen in einem Bruch des psychologischen Vertrages zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden, wenn Leistungen nicht anerkannt werden, versprochene Entwicklungsmöglichkeiten ausbleiben oder Handlungsräume wegfallen (vgl. a.a.O.: 470).

Kapitel 4: Veränderungen in Zwischenräumen

In diesem Kapitel werden verschiedene Ansätze eines Zwischenraums nach Jacques Derrida und Judith Butler diskutiert. Damit werden weitere Grundlegungen für organisationale Veränderungen skizziert.¹⁵⁷

Die zentralen Ergebnisse dieses Kapitels sind folgende: Derrida diskutiert Fragen von Ethik (bspw. als Gabe; als Vergeben), von Recht (bspw. als Gerechtigkeit) oder von Politik (bspw. als Demokratie) mit einer durch nichts zu bestimmenden Offenheit. Diese Themen sind für ihn durch nichts Vorgängiges bestimmbar; sie werden in einem gedanklichen Zwischenraum verhandelt. In seinen Vorstellungen hat ein Zwischenraum keine erkennbare Form, vielmehr ereignet er sich in verschiedenen Ausprägungen. Mit Begriffen wie „vielleicht“, „wenn es so etwas gibt wie“ und „im Kommen“ unterstreicht Derrida dieses gedankliche Fluidum ohne Zugriff und Fixierung. Mit den verschiedenen Möglichkeiten eines Zwischenraums werden spezifische Managementdiskurse gekoppelt. Beispielsweise wird mit dem Managementansatz „serendipity“ versucht, spontan eintretende Ereignisse organisational zu verarbeiten; mit dem Managementkonzept eines organisationalen Metalernens (lernen, wie man lernt) soll dem unbestimmbaren Kommen eines Ereignisses organisational begegnet werden können. Am Ende des Abschnitts werden verschiedene Grundlegungen für Veränderungen herausgearbeitet: öffnend, aus der Zukunft kommend und an Mitarbeitenden orientiert.

Butler formuliert eine Art von Zwischenraum, die bei Demonstrationen entsteht: Urbane Orte können von Prekarisierten für politische Demonstrationen genutzt werden, um eine Verbesserung ihrer Lebenssituation wie auch der sozialen und politischen Gegebenheit zu fordern. Ein Zwischenraum entsteht, weil sich die Demonstrierenden in einem Raum (etwa einer städtischen Umgebung) bewegen, der für andere Zwecke (etwa für Erholung oder Transport) bestimmt ist. Es entsteht ein körperlicher Zwischenraum als ein „zwischen“ den

¹⁵⁷ In einem gedanklichen Seitenblick wird auf ausgesuchte Arbeiten unterschiedlicher Disziplinen aufmerksam gemacht, die sich auch mit dem Ansatz eines Zwischenraums in ihrer jeweiligen Disziplin beschäftigen. In der Philosophie arbeitet Eva von Redecker mit dem Konzept des „Dazwischen“ als Entstehungsmöglichkeit für „radikalen Wandel“ in der Gesellschaft. Sie vertritt die These, dass Revolutionen ihren Anfang in veränderten gesellschaftlichen Praxen nehmen, die interstitiell, nämlich in den Zwischenräumen angesiedelt sind (vgl. von Redecker, 2018).

In der Kunst bearbeitet Julia Schönfeld-Rau das Thema der Zwischenräume in der Museumsarchitektur (vgl. Schönfeld-Rau, 2016).

In der Kulturtheorie untersucht Gesa Ziemer das Phänomen der Komplizenschaft, das sich jenseits einer hierarchischen Struktur, in den Zwischenräumen einer Organisation, temporär herausbildet. Komplizenschaft entsteht für Ziemer spontan, wenn Bestehendes jenseits einer Hierarchie verändert oder neu probiert wird (vgl. Ziemer, 2013: 12).

Im Fach Geschichte behandelt Alina Enzensberger die Funktion von Lazaretten im Ersten Weltkrieg als Übergangsräumen zwischen Krieg und Zivilgesellschaft (vgl. Enzensberger, 2021).

In der Stadtentwicklung bilden Reallabore im urbanen Umfeld einen Raum zwischen Wissenschaft und Praxis, um Fragen wie Klimaneutralität, Mobilität, Wohnen ergebnisoffen in bestehenden Quartieren auszuprobieren. Der Zwischenraum entsteht da, wo Forschung und Anwendung zusammentreffen, um Fragen in realen Laborbedingungen gemeinsam mit den Bewohnern zu beantworten (vgl. Seydel u.a., 2021; Parodi u.a., 2021).

Teilnehmenden, die damit eine Demonstration formen. Es entsteht auch ein räumlicher Zwischenraum, wenn öffentliche Plätze dafür verwendet werden, um politische Forderungen nach Anerkennung sowie gesellschaftlicher-politischer Teilhabe zu artikulieren. Diese Perspektiven lassen sich mit verschiedenen Diskursen zu organisationalen Veränderungen koppeln. Diskurse finden sich in der unternehmerischen Sorge für die Gesundheit der Mitarbeitenden (vor allem während Veränderungsprozessen) oder im Ansatz von sogenannten Graswurzelbewegungen. Darunter ist zu verstehen, dass sich Mitarbeitende selbst organisieren, um wichtige Organisationsthemen eigenverantwortlich zu bearbeiten. Am Ende dieses Kapitels werden folgende grundlegenden Attribute für Veränderungen herausgearbeitet: solidarisch, körperlich und selbstbestimmt.

4.1. Verschiedene Ansätze des Zwischenraums bei Jacques Derrida

Der Begriff des Zwischenraums findet sich einige Male in Derridas Werken, beispielsweise in *Gesetzeskraft*, worin er Gerechtigkeit als Würdigung des Einzelfalls diskutiert. Rechtsnormen werden zwar berücksichtigt, bleiben aber keinesfalls eine ausschließliche Entscheidungsgrundlage (vgl. GK: 30 f.). In *Positionen* drückt der Buchstabe *a* von *différance* einen Zwischenraum aus, der in einer unbestimmbaren Bewegung von Verzeitlichung, Umweg und Aufschub entsteht (vgl. SuG: 70). In *Grammatologie* spricht er vom Zwischenraum als weißer Textstelle als Markierung für Unbestimmbares (vgl. Gr: 170). Diese Zitatstellen weisen zwar die Formulierungen „Zwischenraum“ auf, jedoch zeigt sich in der weiteren Lektüre, dass Derrida keine bestimmbare Konstruktion von Zwischenräumen verfolgt.¹⁵⁸ Das Verständnis von Zwischenraum entsteht eher beiläufig in einem dekonstruktiven Nachdenken, wenn Derrida Themen wie Gerechtigkeit, die rechtliche Normen übersteigt (vgl. GK), oder Vernunft jenseits rationaler Bestimmungen (vgl. Aufklärung) diskutiert. In der Dekonstruktion dieser Themen entsteht auch eine gedankliche Offenheit als Zwischenraum, in dem die spezifischen und sich immer wieder ändernden Bedeutungen dieser Begriffe verhandelt werden.

Im Folgenden werden beispielhaft drei Ansätze von Zwischenraum in Derridas Werken interpretiert und diskutiert:

¹⁵⁸ Dass der Ansatz des Zwischenraums kein fixierbarer Ansatz ist, zeigt sich auch in der Begriffsvielfalt in den originalsprachlichen Ausgaben von Derridas Werken:

In *Force de loi. Le «fondement mystique de l'autorité»* (*Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*) verwendet Derrida den Begriff „l'intervalle“: „la déconstruction a lieu dans l'intervalle qui sépare l'indéconstructibilité de la justice et la déconstructibilité du droit.“ (Ders., 1995a: 35).

In *Sémiologie et Grammatologie: entretien avec Julia Kristeva* (*Semiologie und Grammatologie. Gespräch mit Julia Kristeva*) nutzt Derrida den Begriff „l'espacement“: „C'est pourquoi le *a* de la *différance* rappelle aussi que l'espacement est *temporisation*, détour, délai.“ (Ders., 1972c: 40).

In *De la grammatologie* (*Grammatologie*) bedient sich Derrida des Begriffs „les blancs“: „Aucune intuition ne peut s'accomplir au lieu où « les « blancs » en effet assument l'importance » (*Préface au Coup de dés*).“ (Ders., 1967: 99).

- Der Zwischenraum als Transit (vgl. Aufklärung: 204) zwischen Begriffen, die einerseits unversöhnlich, aber zugleich auf die gegenseitige Bedürftigkeit angewiesen sind. Der Begriff des Transits beschreibt eine Bewegung des „weder das eine noch das andere“ wie auch des „sowohl als auch“ (Abschnitt 4.1.1.).
- Der Zwischenraum als Aporie(n), worin sich deren Unwägbarkeit und Widersprüchlichkeiten im Entscheiden von unentscheidbaren Entscheidungen findet (vgl. GK: 49 ff.) (Abschnitt 4.1.2.).
- Das Ereignis, das einen Zwischenraum entstehen lässt: Es ist das Unkalkulierbare des Ereignisses, das auf einen kalkulierten Kontext trifft; dabei bildet sich ein Zwischenraum als Erfahrungslosigkeit, weil es (noch) offen ist, ob und wie mit einem Ereignis umzugehen ist (vgl. z.B. Schurken: 12; Ereignis: 50) (Abschnitt 4.1.3.).

4.1.1. Zwischenraum als Transit

Mit der Figur „Transit“ deutet Derrida auf etwas unzertrennlich Gegensätzliches hin: eine nie ankommende und entscheidbare Bewegung, beispielsweise zwischen Recht und Gerechtigkeit oder zwischen einer als wissenschaftlich vermuteten Rationalität und einer Vernunft, die offen ist und deren Inhalt immer wieder neu und für den Einzelfall formuliert wird. Für Derrida geht es darum, Gegensätzlichkeiten gemeinsam zu denken: allgemeines Recht und individuelle Gerechtigkeit sowie Rationalität (als Berechnung) und Vernunft (als offener Gedankenraum). Danach orientiert sich eine individuelle Gerechtigkeit an allgemeinen Rechtsgrundsätzen, übersteigt diese aber, weil der Einzelfall gerecht entschieden werden soll. Diese Entscheidung findet sich nicht in allgemeinen Rechtsgrundsätzen, orientiert sich aber an ihnen (vgl. Aufklärung: 204). Auf andere Art formuliert: Es ist die Bewegung des „sowohl als auch“, die einen Raum öffnet zwischen dem einen, das nicht mehr als alleiniger Bezugsrahmen gilt und dem anderen, das als individuelle Einzelfallentscheidung bis jetzt nicht gilt. Der Begriff „Transit“ (Aufklärung: 204) wird verstanden als Raum bzw. Bewegung zwischen zwei (oder mehreren) Unvereinbarkeiten, die auf ihre gegenseitige Berücksichtigung angewiesen sind. Es ist kein Transit-Korridor, der etwas durchschneidet, sondern der Teile verbindet und deren gegenseitige Berücksichtigung fordert.

„Ob es um Singularität oder Universalität geht – und es geht jedes Mal um beides zugleich: auf beiden Seiten *bedarf es sowohl* des Kalküls *als auch* des Unkalkulierbaren.“ (Aufklärung: 204).

Bezogen auf Gerechtigkeit geht Derrida von deren Unbestimmtheit und Unbestimmbarkeit aus, schränkt jedoch ein, dass Gerechtigkeit immer an das Recht gekoppelt ist. Keine:

„Gerechtigkeit ohne die Anrufung juridischer Bestimmungen und der Gewalt des Rechts; es gäbe kein Werden, keine Transformation, keine Geschichte und keine

Vervollkommnungsfähigkeit des Rechts, wenn es dabei nicht an eine Gerechtigkeit appellierte, die es dennoch stets übersteigt.“ (Aufklärung: 204).

Somit ist Gerechtigkeit eine von anderen Bezugsgrößen für Recht. Danach definiert sich Gerechtigkeit nicht nur durch die Anwendung von Recht, sondern entwickelt davon losgelöst eine eigene Qualität, die sich am Einzelfall entscheidet – für Derrida als Hinwendung zum Anderen. Diese Hinwendung ist ein Nachdenken über die spezifische, singuläre Situation, die nach einer spezifischen Gerechtigkeit verlangt, als Ergebnis zwischen allgemeinen Rechtsgrundlagen und einer individuellen Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist für Derrida auch nicht als eine allgemein geltende Ethik zu denken. Derrida entfernt sich von der Auffassung, dass Gerechtigkeit als Ethik allgemeingültige Prinzipien wiedergebe. Deshalb lassen sich die Gerechtigkeitsvorstellungen von Derrida an keine der gängigen Ethiktheorien anschließen.¹⁵⁹ Dagegen ist für Derrida Ethik eine bedingungslose Öffnung für den Anderen als Mitmenschen, ohne etwas als Gegenleistung zu erwarten. Dieses Verständnis von Ethik richtet sich am Anderen aus, was er in *Den Tod geben* verdeutlicht:

„Ich bin dem Anderen als Anderen gegenüber verantwortlich, ich antworte ihm und ich verantworte ihm gegenüber [...] *Jeder andere ist jeder andere / Jeder andere ist ganz anders (Tout autre est tout autre).*“ (TG: 395).

In dieser Öffnung für den und zum Anderen hin liegt ein gestaltbarer Raum, dessen Grundzüge durch gesellschaftliche Übereinkünfte gerahmt sind, und der dennoch für Derrida eine Unbestimmtheit aufweist. Diese Unbestimmtheit kann als Zwischenraum interpretiert werden, in dem für Derrida Gerechtigkeit – als Möglichkeit einer Ethik des Anderen – entstehen kann. Der Zwischenraum entsteht deshalb, weil sein Verständnis von Ethik über das eines allgemeingültigen Sollens hinausgeht und sich in diesem Moment dem Anderen zuwendet. In der Figur der Hinwendung zum Anderen zeigt sich, dass Derrida von Emmanuel Lévinas inspiriert ist, für den der Andere als Mitmensch durch seine Einzigartigkeit gekennzeichnet ist. Für Lévinas ist der Andere als Mitmensch zugleich nah und fremd und durch nichts

¹⁵⁹ Derrida entfernt sich von einem gängigen philosophischen Verständnis von Ethik, das eine Orientierung für gutes Leben bieten soll. Nach diesem Verständnis geht es dabei um formulierte Qualitäten, wie das Gute zu finden und wie ein gutes Leben zu führen sei. Unterscheidungen gibt es innerhalb der Diskussion, beispielhaft:

- das Gute als gut, richtig und gerecht (vgl. Nida-Rümelin, 2005),
- das Gute als gut und gerecht (vgl. Maring, 2014),
- das Gute als das Glückliche (vgl. Höffe, 2013),
- das Gute als gutes Handeln (vgl. Vossenkuhl, 2003).

In diesen Ansätzen steckt die implizite Forderung, dass der Mensch das Gute erkenne und sein Leben danach ausrichten könne und solle. Diese Ansprüche bezeichnet Judith Butler wiederum als ethische Gewalt. Diese Forderungen implizieren ein Selbstbewusstsein, jederzeit einen klaren, transparenten, rationalen Geist und folglich auch Willen zu haben. Butler bezweifelt dieses Selbst-Bewusstsein und stellt sich „einer gewissen ethischen Gewalt entgegen, die verlangt, dass wir jederzeit unsere Selbstidentität vorführen und aufrechterhalten und von anderen dasselbe verlangen“ (KEG: 59) und setzt eine subjektive Unverfügbarkeit dagegen. Das bedeutet aber nicht, es dennoch zu versuchen und das Gute anstreben und das Leben danach auszurichten.

bestimmbar. In Anlehnung an Lévinas gibt es für Derrida eine Verantwortung für den Anderen – was er mit dem Satz markiert: „Man muß mit *dem Antworten beginnen*.“ (Derrida, 1999b: 43). Damit drückt Derrida die Hinwendung zum Anderen aus – nicht aus einer souverän-fragenden Position, sondern einem zugewandten Hinhören.

„Erst einmal muß man die Möglichkeit des Empfangs denken, noch bevor man das Anlitz denkt und alles, was mit ihm eröffnet oder verschoben wird [...]. Der Empfang bestimmt die Aufnahme, die Rezeptivität des Aufnehmens als ethische Beziehung.“ (Derrida, 1999b: 44).¹⁶⁰

Das bedeutet, dass in der Beziehung zum Anderen eine Einzigartigkeit entsteht, diese Beziehung offen und durch nichts Vorhandenes vorgegeben ist, sie bleibt im Zwischenraum.¹⁶¹ Es ist für Lévinas eine nicht symmetrische Beziehung; sie entsteht in der Verantwortung als Hinwendung zum Anderen, ohne eine Gegenleistung zu erwarten (vgl. Lévinas, 2022⁵: 74). Es kann nicht erwartet werden, dass sich der Andere auch einem zuwendet und in dieser Bewegung die Einzigartigkeit einer Zuwendung erkennt. Solche Erwartungen würden die Offenheit des Zwischenraums einschränken. Es wird keine Gegenleistung erwartet, es ist vielmehr ein engagementloses Öffnen für den Anderen, worin eine grund(satz)lose Ethik bzw. Gerechtigkeit werden kann.¹⁶²

Diese Hinwendung ist nach Derrida vorab unbestimmbar, weil sie stets im Kommen ist und bleibt. Die Figur „im Kommen“ (à venir; vgl. Pda: 47) formuliert Derrida zusätzlich als „Das Kommen“ (le venir / la venue; vgl. Monde: 197) oder als „kommend“ (à venir; vgl. Monde:

¹⁶⁰ Julian Müller beschreibt es als Ur-Passivität von Derrida und Lévinas „Jedes Tun ist in diesem Sinne reaktiv oder besser responsiv, weil es auf etwas anderes reagiert, also auf etwas antwortet und gerade dadurch ‚seinem‘ Akteur immer auch ein Stück weit entgleitet.“ (Müller, 2015: 158 f. mit Referenz auf das Werk „Passivität“ von Kathrin Busch, 2013: 35). Als Soziologe plädiert Müller dafür, einen Handlungsbegriff zu überdenken, der weder nur als passiv noch nur als aktiv beschrieben wird. Für ihn geht es um „Zwischenformen aus Passivität und Aktivität, aus Erleiden und Handeln, aus Interpassivität und Interaktivität, die es soziologisch sehr wohl ernst zu nehmen gilt“ (Ders.: 159).

¹⁶¹ Dieser so verstandene Zwischenraum kann mit Wilhelm Vossenkuhls Verständnis von Sorge verglichen werden: „Auch dann, wenn es keine ethisch begründete, allgemein gültige Lösung für ein Problem gibt, müssen wir bereit sein, Stellung zu nehmen und uns für eine Lösung zu entscheiden, die wir selbst unabhängig von dem, was andere tun würden, verantworten können. Diese Haltung nenne ich Sorge.“ (Vossenkuhl, 2021: 10). „Mit der Sorge folgen wir keinem vorgefertigten Katalog von Maximen in dem Glauben, damit unserer Schuldigkeit gerecht zu werden. Wir leben mit einem Maß an Angst vor dem Scheitern.“ (Vossenkuhl, 2021: 40).

¹⁶² Lévinas ergänzt die Einzigartigkeit der Hinwendung zu einem Anderen durch den Ansatz des Dritten, was grob als Allgemeinheit umschrieben werden kann. „Die Illeität des Dritten ist aber bei Lévinas nichts Geringeres als der Anfang der Gerechtigkeit, sowohl als Recht als auch jenseits des Rechts, im Recht jenseits des Rechts.“ (Derrida, 1999b: 48 f.). Was Derrida in Lévinas‘ Figur des Dritten liest, ist ein Abwägen zwischen individueller Gerechtigkeit und Rechtsgrundsätzen, zwischen Individualität und Allgemeinheit (vgl. a.a.O.: 51). Wie Barbara Staudigl schreibt, geht es Lévinas dabei nicht darum, die Hinwendung zum Anderen abzuschwächen. „Auch der Dritte ist Anderer und bleibt Nächster, auch er bedeutet von der Nähe her. Die Nähe erhält eine neue Bedeutung im Raum, sie erhält die Bedeutung des Aneinandergrenzens [...]. Die Ordnung der Gerechtigkeit, die durch den Dritten entsteht, muss sich weiterhin der Nähe verdanken.“ (Staudigl, 2009: 99).

196)¹⁶³ oder „im Kommen bleiben“ (rester à venir; vgl. Pda: 49) und kann für mehrere Lesarten interpretiert werden: Das Kommende als bis jetzt nicht Angekommenes, wie als kommende Gerechtigkeit, die noch formuliert werden muss (vgl. GK: 56). Für Derrida unterliegt das Kommende keinem bestimmten Inhalt oder einem Format, denn die Figur des Kommenden bleibt offen. Das bedeutet für Gerechtigkeit, dass man sich nicht auf sie als etwas Bestimmtes berufen kann. Vielmehr muss immer wieder um Gerechtigkeit gerungen und diese neu ausgehandelt werden. Das unterstreicht Derrida durch die Verbindung des Kommenden mit einer unbekanntem Zukunft (vgl. beispielhaft Aufklärung: 182, 208). Das Kommende hat somit keinen Referenzpunkt, es bleibt offen, ob es jemals ankommt (vgl. Aufklärung: 173 f.). Es geht nicht um das Erreichen eines bestimmten Zustands, sondern darum, offen für die Situation und für den Anderen zu bleiben, um in dieser Hinwendung eine spezifische Ethik zu verhandeln. Für Luzia Sievi kann das Kommende auch als eine Unzufriedenheit mit dem Vorgefundenen interpretiert und als Streben nach Verbesserung verstanden werden, beispielsweise nach mehr Gerechtigkeit oder nach mehr Demokratie. Dabei handelt es sich um ein unablässiges Bemühen, einen nie erreichbaren Zustand erreichen zu wollen. Nach Sievi sei für Derrida damit das Versprechen verbunden, es besser machen zu wollen und zu können, wie eine bessere Beteiligung an Entscheidungen oder eine Gerechtigkeit, die sich noch mehr am Einzelfall orientiere (vgl. Sievi, 2017: 378).

Ebenso formuliert Derrida einen Transit zwischen Vernunft und Rationalität bzw. Kalkulation. Der Transit bewegt sich dabei zwischen

„der vernünftigen Forderung nach Berechnung oder Bedingtheit einerseits und dem intransigenten, das heißt nicht verhandelbaren Anspruch des unbedingten Unberechenbaren andererseits.“ (Aufklärung: 204).

Für Derrida geht es um beides, um Kalkül wie auch Unbestimmtheit, um Recht wie auch Gerechtigkeit. Werden die Figuren des Transits von Gerechtigkeit und von Vernunft zusammen betrachtet, kann daraus gefolgert werden, dass eine gerechte auch eine vernünftige Entscheidung ist, weil es ein Nachdenken über den Einzelfall ist und nicht die Anwendung vorgefertigter Rationalität. Gerechtigkeit wie auch Vernunft sind mit dem Merkmal der Unentscheidbarkeit ausgestattet (vgl. Aufklärung: 204). In diesen Situationen des „sowohl als auch“ macht Derrida einen *scheinbaren einfachen* Lösungsvorschlag: einen Kompromiss zwischen beiden zu schließen. Allerdings entfernt sich ein Kompromiss_D vom gängigen Verständnis, dass jede Seite bereit ist, von ihrer Forderung etwas abzutreten. Ein Kompromiss_D muss sich für Derrida in jeder Situation neu finden und benötigt bei jeder neuen Entscheidung eine eigene Regel (vgl. Aufklärung: 205). Das bedeutet, dass jede

¹⁶³ die kommende Welt = le monde à venir (vgl. monde: 196), eine kommende Demokratie = une démocratie à venir (vgl. Monde: 197).

Entscheidung, das Prinzip einer Regel, Vorgaben zu liefern, unterläuft. Es ist zu vermuten, dass Derrida diese Grundsatzlosigkeit eines Kompromisses_D mit dem Begriff der „Wette“ herausstreicht, wenn er schreibt,

„daß »vernünftig« die wohlüberlegte [raisonée] und wohlbegründete Wette dieses Kompromisses zwischen den beiden anscheinend unvereinbaren Forderungen der Vernunft wäre, zwischen dem Kalkül und dem Unkalkulierbaren ansiedeln.“ (Aufklärung: 205).

Jede ausformulierte Gerechtigkeit oder Vernunft entsteht in der Ambiguität von Einzelsituation und allgemeinen Regeln. Derrida denkt diese Begriffe als unzertrennlich und heterogen. Es sind Transitzonen, in denen beides transportiert und verarbeitet wird: das Berechenbare und das Unberechenbare. Nach dieser Darstellung kann erneut gezeigt werden, dass es Derrida nicht um ein Ausschließen von Gegensätzlichkeiten geht, sondern um die Erweiterung von Deutungsmöglichkeiten, verbunden mit dem Streben, zu besseren Lösungen zu kommen. Dieses Vorgehen zeigt sich im Finden eines Kompromisses_D im Zwischenraum.

Mit Derrida gedacht ist eine Kompromisslösung keine in sich ruhende Lösung, sondern die gefundene Lösung ist als vorläufig zu betrachten und immer wieder nach besseren Möglichkeiten zu befragen. Derrida löst diese Unruhe nicht auf, für ihn gilt:

„Ein stets gefährlicher Kompromiß muß also jedesmal, in jeder einzelnen Situation, sein Gesetz und seine Norm erfinden, das heißt eine Maxime, die jedesmal das kommende Ereignis empfängt. Verantwortung und Entscheidung gibt es, wenn überhaupt, nur um diesen Preis.“ (Aufklärung: 205).

In der Interpretation dieser Aussage zeigt sich die Spannkraft des Begriffs Transit: *Maxime*, *kommend* und *Ereignis* als drei unmögliche Figuren, wenn sie in einem inhaltlichen Zusammenhang, im Begriff Transit, beschrieben werden. Unmöglich, weil das Ereignis nicht kalkulierbar ist, verstärkt durch das Adjektiv *kommend*. Es wird etwas kommen, dessen Ankunft, Form und Inhalt noch unbestimmt ist und gemäß dem Verständnis von Derrida auch unbestimmbar bleiben wird. Derrida verlangt dafür eine Maxime, die einen allgemeingültigen Grundsatz widerspiegeln soll, was jedoch die Hinwendung zum Anderen unmöglich werden lässt. Dennoch kann eine mögliche Figur entstehen, wenn die Maxime sich auf den Einzelfall konzentriert und sowohl das allgemeine Gesetz als auch den Einzelfall berücksichtigt, ohne ein Ergebnis kalkulieren zu können.

Es entstehen gleitende Wechselverhältnisse, die für Derrida ein „zweideutiges und zweifelhaftes Gleiten“ (GK: 9) ausmachen und zum Prozess der Gerechtigkeitsfindung gehören. In diesem Prozess des „sowohl als auch“ und des „weder das Eine noch das Andere“ verwischen die Unterschiede zwischen Gerechtigkeit und Recht. Dieser Prozess ist für Derrida unbeherrschbar:

„Das Recht enthält aber den Anspruch einer Ausübung, die im Namen der Gerechtigkeit geschieht; die Gerechtigkeit wiederum erfordert, daß sie in einem Recht sich einrichtet, das »enforced« werden muß.“ (GK: 46).

Es geht nicht um einen Ausschluss des einen oder des anderen, sondern um ein Miteinander, dessen Heterogenität und Unzertrennlichkeit ausgehalten werden muss. Derrida charakterisiert diesen Denkraum so, dass jedes Mal im Prozess ihrer Ausübung Gerechtigkeit gestaltet werden kann und dabei „sämtliche Bedingungen, Hypothesen, Konventionen und Vorannahmen zu suspendieren“ (Aufklärung: 191) sind, die ein bestimmtes So-Sein bestimmen. Diese Verhandlungen machen den Weg frei für ein anderes Denken, möglicherweise ein bisher Unmögliches und Nichtgedachtes.

Eine vergleichbare Bewegung macht Derrida in der Auseinandersetzung mit dem Begriff der Vernunft. Für ihn geht es darum, „[d]ie Ehre der Vernunft zu retten“ (Aufklärung: 161), die von Verwissenschaftlichung und Rationalität bedroht werde (vgl. Aufklärung: 163). Vernunft besteht für ihn aus den beiden Teilen – Vernunft und Rationalität: Vernunft schwankt somit *nicht* zwischen dem Einen *oder* dem Anderen, sondern zeigt sich in einer ziel- und zeitlosen Bewegung zwischen Kalkül und Nichtkalkül. Derrida nennt es ein „Hindurchwinden“ zwischen diesen Figuren (vgl. Aufklärung: 184). Dieses „Hindurchwinden“ ist nicht willkürlich oder gleichgültig; Derrida gibt dafür Hinweise. Um die Ehre der Vernunft zu retten, ist für Derrida

- der fragile Unterschied zwischen Vernunft und Rationalität zu erkennen,
- und zwischen beiden zu übersetzen (vgl. Aufklärung: 215), was sich als moderieren oder vermitteln interpretieren lässt;
- ein Kompromiss zwischen beiden auszuhandeln,
 - und zwar für jede Situation aufs Neue (vgl. Aufklärung: 205)
 - zwischen Berechenbarkeit und Unberechenbarkeit (vgl. Aufklärung: 204).

Zusammenfassend gestaltet sich der Zwischenraum als Transitbewegung, worin sich verbindende Ambiguitäten zeigen. Mit den Beispielen Gerechtigkeit – Recht und Vernunft – Rationalität zeigen sich beide Begriffspaare in dauernder Unruhe. Sie entziehen sich einer dauerhaften Bestimmung, stattdessen windet sich eine mögliche Deutung zwischen deren gegenteiligen Ausprägungen hindurch. Ein Zwischenraum ist von einem „sowohl als auch“ wie auch von einem „weder das Eine noch das Andere“ skizziert.

Nach diesen Beobachtungen stellt sich die Frage, in welchen aktuellen Diskursen von organisationalen Veränderungen sich Ansätze eines Transits aufrufen und mögliche Einfallstellen benennen lassen. Das Muster des „sowohl als auch“ ist ein Angriff auf die beschriebene Chronologie von Change Management von „zuerst verändern und dann stabilisieren“. Im herkömmlichen Narrativ von Change Management wird die organisationale

Gegenwart für kritisch erklärt, weshalb die Organisation verändert werden muß, um die Zukunft besser gestalten zu können.

Für die Kopplung von Derridas Denkbewegung des Transit mit einem bestehenden Diskurs bietet sich „Appreciative Inquiry“ (AI) als Methode einer wertschätzenden Erkundung organisationaler Vergangenheiten wie auch Zukünfte an (vgl. zur Bensen u.a., 2012²: 18). Es ist ein Hindurchwinden zwischen organisationaler Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft: Damit kann das im Change Management produzierte Spannungsfeld zwischen Vergangenheit und Zukunft aufgelöst werden. AI legt den Schwerpunkt auf eine Würdigung der Vergangenheit für die Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft, die mit den Mitarbeitenden erarbeitet wird.

„The purpose of Appreciative Inquiry is to allow the organizational members to co-create a way forward for themselves and their organization that springs from a deep knowledge of the heart of their success and their resourcefulness; and to co-create contextualized aspirations for future success.“ (Lewis, 2016: 123).

Also zeigt sich AI als eine ressourcenorientierte Methode, die darauf bedacht ist, das Gute und die Erfolge der organisationalen Vergangenheit zu erkunden und mit einer gemeinsam angestrebten Zukunft zu verbinden. In einem fluiden Prozess werden gleichzeitig die organisationale Vergangenheit gewürdigt und deren Erfolgssensenzen für eine Zukunftsgestaltung integriert (vgl. Bensen, 2006: 133; Krummenacher u. a., 2019: 93, 97, 101). Dabei kann Derridas Betonung des Kontextes als eine Quelle für Arbeitsprinzipien von AI übersetzt werden:

- Die Kontextualität von „Realität“ und „Wahrheit“ wird in AI-Prinzipien übersetzt als „Reality and identity are co-created. Truth is local. There is no absolute truth“ (Lewis, 2016: 126);
- Die Gleichzeitigkeit von Veränderungen: „Change begins the moment we question“ (ebd.);
- Mehrdeutigkeiten: „Whole systems bring a variety of stories and more possibilities stretching us beyond our system’s perceived potential.“ (a.a.O.: 127).

4.1.2. Zwischenraum als Aporie(n)

Der Begriff der Aporie beinhaltet für Derrida das Aushalten von Widersprüchlichem, verbunden mit einer Erfahrungslosigkeit, damit umzugehen (vgl. Kap: 33, 36 u.a.).¹⁶⁴

¹⁶⁴ Derrida verwendet hier den Begriff der Aporie als Begriff einer Erfahrungslosigkeit, wenn er über die Zukunft von Europa als Kapitale nachdenkt, die für ihn zwischen dem Zerfall einer geographisch-politischen Einheit aufgrund zahlreicher, neu aufgenommener Staaten in die EU und einem Verlust an europäischer, kultureller Deutungshohheit schwankt (vgl. Kap: 32 f.). Diese Erfahrungslosigkeit sieht Derrida „in einer abgründigen Unendlichkeit; mehr denn je zwingt sie uns dann dazu, jenes, was sich hier in der rätselhaften Gestalt des „»Möglichen« [...] ankündigt, anders zu denken oder endlich dem Denken aufzuschließen.“ (Kap: 36).

„Deshalb kann es keine wahre, volle Erfahrung der Aporie geben; die Aporie versperrt den Durch- oder Zugang. Eine *aporia* ist das, was kein Weg ist“ (GK: 33).

Demzufolge hat eine Aporie für Derrida zwei Deutungsmöglichkeiten, die beide in Verbindung zueinander stehen: Es sind unauflösbare Widersprüche, für den Umgang mit ihnen liegen dabei keinerlei Erfahrungen vor. Ferner umfasst dieser Begriff das Aushalten von Unwegsamkeit und Erfahrungslosigkeit, Derrida bezeichnet dieses Aushalten als das, was kein Weg sei. Man müsse eine Aporie aushalten, lernen, mit ihr umzugehen, ohne sie lösen zu können; sie sei als eine „unbeendbare Erfahrung“ (Aporien: 35) zu bezeichnen. Im Folgenden wird die Figur des Transits *ergänzt*, nämlich um das konkrete Ausformulieren von Aporien, die in einem Zwischenraum entstehen.

Nach Christoph Menke bietet sich die Lesart an, dass der Zwischenraum als Aporie ein Entscheidungsvakuum bildet, was er am Beispiel von Gerechtigkeit ausformuliert:

„Gerecht zu sein *heißt* demnach etwas Zwiefaches, Widerstreitendes und deshalb *verlangt* Gerechtigkeit von uns zwei Dinge gleichzeitig zu tun, die sich aber nicht zugleich tun lassen. In dieser ersten Lesart ist die dekonstruktiv aufgewiesene Aporie ein praktischer Widerstreit.“ (Menke, 2016²: 249).

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, zeigt sich Gerechtigkeit als eine bestimmbare Unmöglichkeit zwischen einem allgemeinen Recht und einer individuellen Gerechtigkeit. Dieses Spannungsfeld trifft nach Menke auf verschiedene Aporien zu, die für Derrida beim Treffen von gerechten Entscheidungen vorhanden sind (vgl. GK: 46 ff.).

Diese entstehen (1) in der Anwendung allgemeiner Regeln, (2) in der Entscheidung von Nicht-Entscheidbarem, weil es kein gesichertes Wissen gibt, das Vorgaben macht, wie entschieden werden kann und (3) in der Unmöglichkeit, eine Entscheidung zu treffen, die alle dafür verfügbaren Informationen berücksichtigen kann.

Die erste Aporie entsteht in der Anwendung von allgemeinen Regeln, weil in dieser Allgemeinheit die Besonderheiten eines individuellen Falls nicht ausreichend berücksichtigt werden. Hier zeigt sich die Widersprüchlichkeit einer Regel: Um gerecht und verantwortlich zu sein, untersteht sie einem allgemeinen Gesetz, das jedoch im Moment der Anwendung aufgehoben wird, weil es auf einen spezifischen Fall angewendet wird. Derrida formuliert es so, dass eine gerechte Entscheidung in dem Moment entsteht, wo einerseits von einer Regel abgeleitet wird, aber im Einzelfall die Anwendung dieser allgemeinen Regel nicht ausreicht (vgl. GK: 47). Das ist der Moment, wo das Unkalkulierbare des Zwischenraums entsteht –

Eine Aporie als grundlegenden Widerspruch sieht Derrida in der Demokratie, als Unvereinbarkeit zwischen Mehrheitsentscheidungen und gleichzeitiger Berücksichtigung von Unterschiedlichkeit bzw. Minderheitsmeinungen (vgl. Demokratie: 91).

nämlich dann, wenn Gerechtigkeit für den spezifischen Fall formuliert wird, ohne sich auf wieder anwendbare, vorhandene Regeln stützen zu können. Derrida nennt dies ein „fresh judgment“ (GK: 47): Im Moment ihres Treffens muss eine Entscheidung einem Gesetz entsprechen, doch die individuelle Interpretation des Gesetzes muss immer wieder aufs Neue erfolgen.

Die zweite Aporie entsteht im Treffen von Entscheidungen, die nicht entscheidbar sind, weil kein gesichertes Wissen vorliegt, das Vorgaben macht, wie entschieden werden kann (vgl. GK: 49). Damit ist jede Entscheidung von Gerechtigkeit grundlos, weil sie sich auf nichts zurückführen lässt (vgl. GK: 51). Eine gerechte Entscheidung ist nicht auf Erfahrungen rückführbar, sondern muss jedes Mal neu gedacht und verhandelt werden. Die Unentscheidbarkeit begründet sich nicht in zwei gleichwertigen Alternativen, sie liegt vielmehr in deren Nichtkalkulierbarkeit (vgl. GK: 49). Sie liefert sich ihrer eigenen Unmöglichkeit aus, ansonsten ist sie keine freie Entscheidung, sondern „eine programmierbare Anwendung oder ein berechenbares Vorgehen“ (GK: 50). Diese Unmöglichkeit bedeutet, dass im Augenblick des Treffens einer Entscheidung nie alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden können. Hilfsweise können auch keine vorgängigen Geltungen angerufen werden, und vorhandenes Wissen entlastet nicht von der Verantwortung, eine Entscheidung unter Unsicherheit zu treffen. Zwar rät Derrida dazu, so viel wie möglich zu wissen und das Wissen als dafür unentbehrlich einzuschätzen, es mindert aber nicht die Verantwortung (vgl. Aufklärung: 194). Dabei macht er (erneut) eine Verbindung zur Dekonstruktion auf:

„Diese Gerechtigkeit, die kein Recht ist, ist die Bewegung der Dekonstruktion [...]“ (GK: 52).

Derrida rückt in dieser zweiten Aporie die Dekonstruktion in die Nähe des Wahnsinns, bezichtigt sie sogar des Wahnsinns:

„Die Dekonstruktion ist verrückt nach dieser Gerechtigkeit, wegen dieser Gerechtigkeit ist sie wahnsinnig. Dieses Gerechtigkeitsverlangen macht sie verrückt.“ (GK: 52).

In diesem Zusammenhang kann der Begriff des Wahnsinns als Zustand oder Bewegung jenseits der akzeptierten Denkmuster interpretiert werden. Die Dekonstruktion ist dabei eine Abweichung, sie ist ver-rückt. Eine Abweichung von gesellschaftlichen Konventionen bricht das etablierte Sinn-System und kann dementsprechend auch als wahnsinnig bezeichnet werden.

In der dritten Aporie verarbeitet Derrida den Zusammenhang von Zeit und Entscheidung. In dieser Aporie differenziert er verschiedene Aspekte. Eine Ausdifferenzierung liegt in der Zeitigkeit einer gerechten Entscheidung, die für ihn „sofort, *unmittelbar* erforderlich“ (GK: 54) sei. Damit wird der Prozess der Entscheidungsfindung unterbrochen, alle Informationsbeschaffung und Abwägungen kommen an diesem Punkt zu einem Ende. Derrida

geht davon aus, dass, auch wenn man sich ausreichend Zeit ließe, alle verfügbaren Informationen für eine gerechte Entscheidung zu sammeln, es zum Bruch kommt: Eine vorgängig unbestimmbare Gerechtigkeit wird in diesem Moment konkret. Derrida fügt das Adjektiv angemessen (vgl. GK: 54) dazu, was auf eine Berücksichtigung der Umstände hinweist. Es bleibt die Frage, ob die Entscheidung für die Zukunft gerecht und angemessen bleibt, weil ihr eben „kein Wissen und keine Garantie vorausgehen“ (GK: 54) und die Möglichkeit des Scheiterns immer mit von der Partie sei. Für Derrida befindet sich die Gerechtigkeit „in nächster Nähe zum Bösen, ja zum Schlimmsten, da das perverseste Kalkül sie sich stets aneignen kann. Diese Möglichkeit bleibt immer bestehen.“ (GK: 57). Trotz allen Wissens und Kalkulierens bleibt diese Gefahr für Derrida bestehen. Damit schließt dieser Gedanke an die eingangs des Kapitels erwähnten Begriffe „im Kommen“ und „vielleicht“ an – Gerechtigkeit bleibt horizontlos, sie ist nicht zu erwarten und sie wartet nicht (vgl. GK: 53).

Trotz dieser Erwartungslosigkeit mahnt Derrida, sich in gesellschaftliche Themen einzumischen. Er fordert, sich im Sinne einer Gerechtigkeitsfindung in Ethik, Politik und Ökonomie einzubringen – und zwar jedes Mal aufs Neue, bei jedem Thema die Grundlagen von Recht und von Gerechtigkeit auszuloten (vgl. GK: 58). Für ihn sind gesellschaftliche Fragen einer vorbehaltlichen Prüfung unterworfen. Dies bezieht Derrida auf die Analyse gesellschaftlich anerkannter Positionen, aber auch auf Diskurse, die sich (noch) an gesellschaftlichen Rändern bewegen und die noch von keiner allgemeinen anerkannten Deutung durchdrungen sind. Für Derrida sind dies Zonen jenseits

„identifizierter Gebiete juridischer Politisierung [...] die in großem Maße geopolitisch ist, jenseits aller absichtlichen Ablenkungen, jenseits aller bestimmten und besonderen Wiederaneignungen des internationalen Rechts, müssen sich andere Zonen regelmäßig auftun, Zonen, die man zunächst für zweitrangig, für Randzonen halten mag.“ (GK: 58 f.).

Für diese Randbereiche benennt er zahlreiche gesellschaftliche Konfliktthemen wie wissenschaftliche Forschung für militärische Zwecke, ethische Grenzbereiche medizinischer Forschung oder die Widersprüchlichkeit einer Drogenpolitik.

Zusammenfassend zeichnen sich Aporien dadurch aus, dass sie erfahrungslos und gleichzeitig unvereinbar sind. Aporien wirken in allen Entscheidungsprozessen, die unentscheidbar sind, da sie weder einer Regel noch einer Wissenschaftlichkeit vollständig gehorchen können.

In den Managementwissenschaften finden sich koppelbare Ansätze, die unter den Begriffen Ambidextrie- bzw. Paradoxienmanagement firmieren. Diese Ansätze versprechen jenen Unternehmen Erfolg, denen es gelingt, Veränderungen als Paradoxien zu managen.¹⁶⁵ Die

¹⁶⁵ Siehe dazu Abschnitt 2.3.6.: „Neue Ansätze im Change Management“.

Begriffe Ambidextrie und Paradoxie werden gleichbedeutend für Aktivitäten verwendet, die zueinander konträr, aber voneinander abhängig sind und gleichzeitig ausgeführt werden (vgl. Fojcik, 2015: 19; Wenig, 2018: 16).¹⁶⁶ Eine Essenz dieser Diskurse besagt, dass Organisationen nicht nur Veränderungen, sondern auch ihre organisationale Stabilität berücksichtigen sollten. Um nicht in eine existenzielle Schiefelage zu geraten, sollten im Sinne der oben zitierten Autor*innen beide Ansätze gleichzeitig gedacht werden: Effizienz und Effektivität, Profitabilität und Entwicklung, Organisationsstrukturen und -freiräume. Wird nur eine Seite betont, führt es im schlimmsten Fall zum Scheitern der Organisation. Rudzinski u.a. stellen fest, dass erfolgreiche Organisationen versuchen, ihre Paradoxien aufrechtzuerhalten (Dies., 2011: 159 ff.): Demzufolge bedeute Führung auch Paradoxienmanagement. Führung bestehe darin, einerseits für Stabilität und für routinierte Prozesse zu sorgen, die als Effizienz eine Wirtschaftlichkeit sichern. Andererseits seien auch Veränderungen zu fördern, um als Organisation innovativ zu bleiben und im besten Falle erfolgreiche Neuerungen in effiziente Prozesse umzuwandeln. Somit bleibe die Organisation in einem Spannungsgleichgewicht, um Veränderungen in ihrem Umfeld wahrzunehmen und mögliche Implikationen auf das eigene Geschäftsmodell zu durchdenken. Ferner gehen die Autor*innen davon aus, dass ein Paradoxienmanagement davor schütze, sich an einmal getroffenen Entscheidungen festzuhalten. Stattdessen sollten Entscheidungen aufgrund der innewohnenden Aporien immer wieder hinterfragt werden. Damit bleibe eine Organisation veränderungsbereit und -fähig, eine Marktveränderung wie auch eine Wettbewerbsentwicklungen können dementsprechend besser bearbeitet werden.

4.1.3. Das Ereignis als Zwischenraum – Zwischenraum als Ereignis

In diesem Abschnitt wird die These aufgestellt, dass ein Ereignis einem nicht bestimmbareren Zwischenraum gleichgesetzt werden kann. Vorläufig, in der Einleitung zu diesem Abschnitt, wird ein Ereignis als unkalkulier- und unerwartbar bezeichnet. Für Derrida ist es deshalb eine Unmöglichkeit, von einem Ereignis zu sprechen, was in dessen Erfahrungslosigkeit¹⁶⁷

¹⁶⁶ Der Ansatz geht auf Richard Duncan 1976 zurück, der für innovative Unternehmen eine wechselnde, sich auch widersprechende Organisationsstruktur zwischen „Complexity“ und „Formalization“ empfiehlt. Während zu Beginn eines Innovationsprozesses viel Freiraum eine Komplexität an Möglichkeiten und Ideen fördern soll, ist in einer späteren Phase Formalisierung nötig, um Innovationen in der Organisation umzusetzen (vgl. Duncan, 1976).

Spätere Arbeiten, die auf Duncan Bezug nehmen, interpretieren diesen ursprünglichen Ansatz von Duncan als Balance zwischen „exploration“ (Weiterentwicklung und Innovation) und „exploitation“ (effiziente Prozesse) (vgl. Wenig, 2018: 16 f.; Fojcik: 2014: 5 sowie weiterführende Verweise in den Fußnoten). Die beiden Begrifflichkeiten sind auf James March (1991) zurückzuführen, der jedoch keinerlei Bezug zu Duncans Werk herstellt. Für March steht „exploration“ für Risiko, Flexibilität, Experimentieren, während „exploitation“ für Produktion, Effizienz, Umsetzung steht. Beide Gegensätzlichkeiten seien für den Erfolg von Organisationen wichtig (vgl. March, 1991: 71).

¹⁶⁷ Es gilt hier zwischen Erfahrungslosigkeit und fehlender Erfahrung zu unterscheiden, beide Begriffe machen unterschiedliche Aussagen. Erfahrungslosigkeit könnte im Sinne von Derrida bedeuten, keine Kenntnis, kein

begründet ist. Vor allem in seinen ethisch-politisch-juridischen Analysen bezieht sich Derrida auf das Ereignis als etwas, das sich seiner Bestimmung entzieht und sich im Kommen befindet:

„Dieses *Kommen* [ce venir], dieses substantivierte Verb, welches das Ereignis [événement], die Ankunft [avènement], die Zukunft [le futur] und den Wandel mit einer Semantik des *Kommens* verbindet [...]“ (Aufklärung: 182).

Auszugsweise sind hier folgende Referenzen genannt: In *Das Recht des Stärkeren. (Gibt es Schurkenstaaten?)* beschreibt Derrida die Demokratie als noch ausstehend (vgl. Schurken: 116). Sie sei im Kommen wie jedes Ereignis und nicht bestimmbar (vgl. a.a.O.: 119 f.), ebenso wie die kommende Vernunft ein immerwährendes Werden sei (vgl. Aufklärung: 182 f.). In *Das andere Kap* setzt sich Derrida unter anderem mit der Zukunft Europas auseinander: Europa sei noch auf der Suche nach sich selbst; es sei im Kommen begriffen als ein Ereignis, das sich noch ereignet (vgl. Kap: 26). In *Gesetzeskraft* beschäftigt er sich mit dem „Entscheidungs-Ereignis“ einer im Kommen bleibenden Gerechtigkeit (vgl. GK: 50 f.). Danach kann nie mit Sicherheit gesagt werden, ob es eine Entscheidung gab, weil sie sich einer rekonstruierbaren Ergründbarkeit entzieht (vgl. GK: 51). In *Die unbedingte Universität* diskutiert Derrida die unbedingte Freiheit des Wissens, das keiner Verwertungslogik unterliegt und sich als ein „vielleicht“ wiederfindet, das etwas Ereignishaftes beheimatet. Dieses freie Wissen bildet die Grundlage, um uneingeschränkt das Unmögliche denken zu können (vgl. UU: 74 f.).¹⁶⁸ Was hier skizziert ist, ist, dass Derrida geläufige Begriffe aufruft, wie Gerechtigkeit, Europa, Demokratie, Vernunft und ihnen im Zuge seiner dekonstruktiven Analysen eine Offenheit zuschreibt, sodass deren inhaltliche Aussagekraft immer wieder aufs Neue errungen werden muss (vgl. Aufklärung: 199 ff.). Diese den Begriffen vorausgehende Offenheit skizziert er mit der Figur des Ereignisses. In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Möglichkeiten eines Ereignisses erforscht: als Kommendes, niemals Ankommendes und als Hereinbrechen in einen Kontext.

4.1.3.1. Von der Unmöglichkeit, vom Ereignis zu sprechen

Ein Ereignis zu beschreiben, stellt eine unmögliche Möglichkeit dar, wie Derrida im Titel seines Vortrages *Eine gewisse unmögliche Möglichkeit, vom Ereignis zu sprechen* (2003) feststellt. Was Derrida in seinem Vortrag vorführt, ist die Unmöglichkeit, über ein Ereignis als bestimmbare Unbestimmbarkeit zu sprechen, was bedeutet, dass die Unmöglichkeit

Wissen sammeln zu können, auf das zurückgegriffen werden kann. Es fehlt Wiederholbarkeit, auch wenn diese zu Teilen verändert ist / wird.

¹⁶⁸ Derrida überschreitet in diesem Aufsatz den Analysecharakter, wenn er dazu auffordert, dass die Universität „ihren Widerstand organisieren“ (UU: 76) soll, um sich gegen externe Kräfte wie Ökonomie, Politik oder gegen Ideologie aller Art zu verteidigen. Universität ist für Derrida mehr eine Haltung denn eine gebäudeummantelte Institution, sie lasse sich unabhängig dort finden, wo sich eine Unbedingtheit denken lasse (vgl. UU: 77).

besprechbar ist, nicht aber ihr Gegenteil, nämlich die Möglichkeit, ein Ereignis bestimmbar zu machen.

Der Begriff wird anhand folgender Beschreibungen skizziert. Ein Ereignis

- bedeutet „Überraschung, Unvorhersehbarkeit und Exponiertheit“ (Ereignis: 7). Mit den ersten beiden Formulierungen beschreibt Derrida die Ziel- und Planungslosigkeit eines jeden Ereignisses. Der Begriff „Exponiertheit“ deutet darauf hin, dass ein Ereignis bis jetzt nicht kontextuell verortet ist und eine Monstrosität des Ereignisses erkennen lässt (vgl. Aufklärung: 192 f.).¹⁶⁹
- kann nicht vorhergesagt, im Voraus festgelegt und nicht entschieden werden (vgl. Ereignis: 8). Derrida referiert auf seine bekannte Figur einer unentscheidbaren Entscheidung, die auf das Ereignis transferierbar ist. Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass im Umkehrschluss jede Entscheidung auch ein Ereignis ist.
- ist ein Ein- oder Ausbruch, der eine Konventionalität eines Bestehenden unterbricht. Damit kann das Bestehende aus der Fassung gebracht werden (vgl. UU: 72 f.).
- kann nicht berichtet werden, weil in der Berichterstattung eine Wiederholung liegt, die wiederum ein Ereignis stattfinden lässt (vgl. Ereignis: 21 f.). Selbst (unmögliche) identische Wiederholungen sind auszuschließen, weil damit die absolute Singularität eines Ereignisses infrage gestellt wird.
- geschieht in aller Eile. Ein Ereignis wartet nicht, es ist nicht zu erwarten, es zeigt sich im Moment, ohne Zögern (vgl. Ereignis: 13). Demnach bestimmt sich ein Ereignis nach dem, was es nicht ist: ein zeitlicher Prozess, der die Adaption an das eine, singuläre Ereignis, ermöglicht.

Diese Beschreibungen liefern Hinweise dafür, dass ein Ereignis als Ausdruck von Derridas Denken gewertet werden kann. Es zeigt sich in verschiedenen seiner philosophischen Ansätze: *Itérabilité* zeichnet sich durch eine Ereignishaftigkeit aus, ebenso wie die Behandlungen ethischer Themen: Die Gabe sei eine Überraschung, sie dürfe sich nicht ankündigen, noch als solche erkennbar sein (vgl. Ereignis: 27); ähnlich verhalte es sich mit Vergebung, die nicht bemerkbar sei (vgl. Ereignis: 30). Die Diskussion kann noch weitergeführt werden mit Derridas Verständnis von Gerechtigkeit, von Vernunft oder Gastfreundschaft. Die Begriffe bleiben offen, sie bleiben im Kommen, entziehen sich einer kalkulierbaren

¹⁶⁹ In einem Interview mit der Philosophin Elisabeth Weber kommt Derrida ausführlich auf den Begriff des Monstrums und der Monstrosität zu sprechen. Ein Monster sei ein noch unbekanntes, chimäres Lebewesen. Es tauche zum ersten Mal auf und werde noch nicht erkannt, weil es noch keine Begriffe für dessen Beschreibung gebe. Obwohl für Derrida ein Monstrum noch keinen Namen hat, sei es nicht anormal. Die Gestalt der Zukunft sei auch monströs, weil sie eben noch unbekannt sei und noch nicht mit den Apparaten der Gegenwart domestiziert werden könne (vgl. Übergänge: 389 ff.). In seinem Werk „Vergeben“ weicht Derrida von dieser Inhaltsfreiheit ab und beschreibt die Monstrosität als das radikale Böse (vgl. Vergeben: 36).

Anwendung. Sie zeigen sich als Ereignisse im Zwischenraum. Es wird ein inhaltliches Zusammentreffen beider Begriffe, Ereignis und Zwischenraum, vermutet – beide zeichnen sich als unkalkulierbar, unbedingt und nicht ableitbar aus.

In verschiedenen Ansätzen in den Managementwissenschaften schimmert etwas Ereignishaftes durch, womit einer Planbarkeit, wie im Change Management, entronnen werden kann. Ereignisse können in organisationalen Zwischenräumen entstehen, wie in Kaffeepausen. Aus diesem Phänomen entwickelte sich eine Methode, Konferenzen als einzige Kaffeepause zu organisieren. Unter „Open Space“ wird die Durchführung einer solchen beschrieben (vgl. Owen, 1996⁴). Im Rahmen von Veränderungsprozessen kann diese Großgruppen-Methode eingesetzt werden, um möglichst viele Organisationsmitglieder diskutieren und Veränderungsmaßnahmen formulieren zu lassen. Weitere Ansätze sind *Der Dialog* (vgl. Bohm, 1998; Hartkemeyer u.a., 1999²), oder *Facilitation* (vgl. Weimar, 2021). Diesen Methoden ist gemein, dass sie keine oder eine geringe inhaltliche Strukturierung aufweisen: Keine inhaltliche Strukturierung wie bei der Methode „Open Space“ oder eine geringe Strukturierung wie bei Dialog-Formaten. Bei allen diesen Methoden geht es in ihrer unterschiedlichen Ausprägung darum, dem Unerwarteten im Sinne eines Ereignisses_D Platz zu schaffen und diesen Platz als Zwischenraum von Möglichkeiten für Veränderungen zu nutzen.

4.1.3.2. Ein Ereignis bleibt im Kommen

In der Wendung „im Kommen bleiben“ kann eine Unbestimmbarkeit gelesen werden. Ein Ereignis kann danach weder inhaltlich noch zeitlich erwartet werden. Es entzeitlicht sich im Kommen, es ist außerhalb der Zeit (vgl. Khurana, 2004: 247 f.); für Derrida bleibt ein Ereignis ein Kommen. Im Umkehrschluss würde eine Temporalisierung in Vergangenheit / Gegenwart / Zukunft das Ereignis als plan- und erwartbar domestizieren, was wiederum nicht der Substanz eines Ereignisses_D entspräche. Das Ereignis_D stellt etwas immerwährendes Einzigartiges dar, das bei jeder Entscheidung mit dabei ist und eine immerwährende Auseinandersetzung mit dem zu entscheidenden Thema fordert. Das Ereignis als das Kommende lässt sich nicht auf abgeschlossene Sicherheiten zurückführen. Dieser Gedankengang wird an zwei Themen, Demokratie und Vernunft, expliziert und als eine Möglichkeit des Zwischenraums aufgebaut.

Für Derrida bleibt die Demokratie im Kommen, unplan- und unerwartbar. Es öffnet sich ein (Zwischen-) Raum, in dem sich einem Verständnis von Demokratie genähert werden kann, worin bisherige Konventionen und Annahmen suspendiert werden (vgl. Aufklärung: 191). Derrida möchte Demokratie als offen denken, was nicht einfach die Negation eines bestehenden Demokratieverständnisses ist.

„Im Ausdruck „kommende Demokratie“ ist nicht die „Demokratie“ das Wichtigste, sondern das „Kommende“. Ein Denken des Ereignisses, des Kommenden also, das ist der offene Raum, damit es das Ereignis, die Zu-kunft gibt, und damit die Ankunft die des Anderen ist.“ (PuF: 79).¹⁷⁰
„Die Demokratie bleibt im Kommen: Sie muss noch erzeugt oder erneuert, regeneriert werden.“
(GK: 96 f.).

Das Ereignis als Kommen signalisiert damit, dass Demokratie immer wieder aufs Neue errungen werden muss. Die Betonung liegt auf dem Kommen als fortwährende Bewegung, Demokratie anzustreben, aber womöglich nie zu erreichen. Demokratie kann sich damit nicht auf einen Erfahrungsschatz berufen, der Sicherheit für ihre Anwendung gewährleisten würde. Diese Erfahrungslosigkeit titelt Derrida als „aporetische Schwierigkeit“ bei einer immerwährenden Annäherung an Demokratie (vgl. Schurken: 117). Für Derrida macht es einen Unterschied, dass die Demokratie nicht im Kommen *ist*, sondern im Kommen *bleibt*. Damit ist sie nie abgeschlossen, nie fertig, sondern immer unerledigt und einer Ontologisierung entzogen (vgl. Schurken: 129). Die Qualität von Demokratie bleibt im Unentscheidbaren, was für Derrida eine Möglichkeit darstellt, das Kommen geschehen zu lassen (vgl. Schurken: 131). Dieses Kommen ist kein „Geschehen lassen“ im Sinne eines laissez-faire als Zeichen von Gleichgültigkeit. Es ist für Derrida ein verantwortungsvoller Umgang, die Offenheit von Demokratie zu verantworten. Trotz dieser Offenheit, die keine Beliebigkeit ist, gilt es daran zu glauben und zu versprechen, demokratisch zu handeln (vgl. Schurken: 130).

Demzufolge bleibt Demokratie eine Annäherung an einen nie festlegbaren demokratischen Zustand, der eine ständige Neuverhandlung von Inhalten und Formaten¹⁷¹ impliziert. Wie bereits erwähnt, interpretiert Luzia Sievi diese ständige Annäherung als nicht müde werdende Anstrengungen, es noch besser machen zu wollen, wie etwa kontinuierlich noch mehr Gleichheit und Freiheit zu versuchen (vgl. Sievi, 2017: 378). Dieses Bemühen um Verbesserung kann bedeuten, dass ein erreichtes Niveau von Demokratie scheitern kann, beispielsweise wenn deren implizite Voraussetzungen, dieses Niveau von Demokratie auch zu wollen, weniger Zustimmung erhalten, so wie es im „Böckenförde Diktum“¹⁷² beschrieben ist.

¹⁷⁰ Dieses Zitat von Derrida wurde ursprünglich bei Sievi (2017: 373) gefunden.

An dieser Stelle ist darauf hingewiesen, dass der Begriff „kommend“, wie es in der von Derrida gebrauchten Wendung „kommende Demokratie“ verwendet wird, sich auch auf andere derrida'sche Diskussionen beziehen kann, wie Gerechtigkeit und Freundschaft.

¹⁷¹ Das schließt ein, dass die Inhalte des demokratischen Diskurses nicht festgelegt sind, ebenso wenig wie Formate, womit Prozesse und Institutionen in der demokratischen Willensbildung gemeint sind.

¹⁷² Folgende Auszüge eines Zitats sind als Böckenförde-Diktum bekannt: „So stellt sich die Frage nach den bindenden Kräften von Neuem und in ihrem eigentlichen Kern: *Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.* Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist. Als freiheitlicher Staat kann er einerseits nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Andererseits kann er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, das heißt mit

Mit den Wortfiguren „vielleicht“ in Kombination mit „kommend“ deutet Derrida ein mögliches Scheitern an. Dabei stellt das Kommende der Demokratie eine nie ankommende Zukunft dar, und

„keine Kategorie ist der Zukunft angemessener, keine wird ihr gerechter als die des »vielleicht«.“
(PF: 55).

Im Kommenden zeigt sich das „Vielleicht“, dessen man sich nie sicher sein kann. Aber selbst das „Vielleicht“ ist nur ein Vielleicht, das auch seine eigene Existenz infrage stellt. Damit verliert die Demokratie als „Kommende“ die Sicherheit des Eintreffens, ihre sich in Sicherheit wiegende Zukunft (vgl. PF: 55), ihre Zukunft, die als zukünftige Gegenwart gedacht wird. Das „Kommende“ und das „Vielleicht“ bilden einen Bereich, der das Ereignis umreißt.

Das Ereignis als Kommendes schreibt Derrida auch der Vernunft zu und gibt sie, als kommende Vernunft als nicht berechenbar und zielorientiert zu denken. Derrida setzt sich für eine Vernunft ein, die sich einem Ereignis gleich

„als un-vorhersehbar ankündigen [muß], muß sich ankündigen ohne Vorwarnung, ohne sich zuvorzukommen [sans prévenir], muß sich ankündigen, ohne sich anzukündigen, ohne Erwartungshorizont, ohne *telos*, ohne teleologische Formation, Form oder Präformation.“
(Aufklärung: 192).

Derrida begründet diese Gleichsetzung von Ereignis und Vernunft damit, dass das Einzigartige und Unberechenbare eines freien Vernunftdenkens durch Erwartungen oder Ziele verhindert werde. Vernunft passe nicht in einen kalkulierbaren Erwartungshorizont von Wissensgewinn. Ein vernünftiges Denken unterliege keinen Schranken, sondern drücke sich im freien, weil grenzenlosen Denken aus. Deshalb verwahrt sich Derrida wie schon im Fall von „Demokratie“ gegen eine Rückführbarkeit auf Maximen (vgl. Aufklärung: 164, 183, 205). Eine kommende Vernunft fordert die Überprüfung des eigenen Denkens heraus und stellt davor die Aufgabe, die Denksysteme, -muster, -bedingungen und Annahmen zu hinterfragen, auch solche, die einer eigenen Kritik zugrunde liegen. Dabei geht es um andere Sichtweisen anderer Möglichkeiten, die nicht ablehnend sind (vgl. Aufklärung 191). Es entspricht seinem Denkansatz, keine konkreten Möglichkeiten aufzuzeigen, weil das ihre Offenheit einschränken könnte und es die konkreten Situationen noch nicht gibt. Was Derrida an Bestimmtheit liefert, ist die Verneinung einer Ausschließlichkeit. Er zeigt auf, was Aufklärung oder Demokratie ausschließlich nicht sind, nämlich berechenbare Rationalität, die die Zukunft antizipieren könnte.

den Mitteln des Rechtszwanges und autoritativen Gebots zu garantieren suchen, ohne seine Freiheitlichkeit aufzugeben und – auf säkularisierter Ebene – in jeden Totalitätsanspruch zurückfallen, aus dem er in den konfessionellen Bürgerkriegen herausgeführt hat.“ (Böckenförde, 1991: 112 f.).

Zusammenfassend denkt Derrida Demokratie und Vernunft als kommend, ohne jemals mit ihnen als ankommend rechnen zu können. Demokratie und Vernunft können nicht garantiert, sondern nur mit jeder Entscheidung_D neu verhandelt werden. Diese Verhandlungen skizzieren einen Zwischenraum, der genutzt werden kann, um sich jedes Mal aufs Neue für eine bessere Vernunft und für eine bessere Demokratie zu entscheiden.

In einer differenzierteren Betrachtungsweise bietet das Ereignis_D als Kommendes_D verschiedene Ankopplungen für ein neues Denken organisationaler Veränderungen. Bei der ersten Kopplung wird der Aspekt eines kontinuierlichen Bemühens um Verbesserung bearbeitet. Dieser Ansatz firmiert unter dem Begriff „kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“. Beim KVP¹⁷³ bemühen sich Organisationen, sich fortwährend, alltäglich und in kleinen Schritten zu verbessern, etwa einer effizienteren Anordnung von Arbeitsmittel oder einer Verringerung von Nacharbeiten (vgl. Bertagnolli, 2020²: 156). Es handelt sich um eine ständige Optimierung vorhandener Arbeitsprozesse mittels eines strukturierten Vorgehens (vgl. Reitz, 2009: 104 ff.).

Unternimmt man eine Kopplung mit dem Kommenden_D, entsteht ein durchwachsendes Bild: Das Bemühen um kontinuierliche Verbesserungen lässt sich zwar mit dem Verständnis des Kommenden_D koppeln. Nimmt man aber die Zeitperspektive als weiteres Kriterium, entstehen grundlegende Differenzen: Das Kommende_D findet sich in der unbekannt Zukunft, dagegen setzen KVP-Ansätze bei den Defiziten der Vergangenheit an, mit dem Ziel, bestehende und damit bekannte Arbeitsprozesse besser machen zu wollen. Pointiert formuliert zeigt sich bei KVP das Bekannte als das mögliche Bessere, während das Kommende_D als ein mögliches Besseres unkalkulierbar aus einer unbekannt Zukunft kommt – vielleicht.

Einen anderen Ansatz verfolgen die zitierten Modelle des Organisationalen Lernens.¹⁷⁴ Eine Organisation lernt, wenn für ein Ereignis_D noch keine Problemlösungskompetenz vorhanden ist und erst in der Bearbeitung dieses Ereignisses aufgebaut wird. Demzufolge findet Organisationales Lernen bei aus der Zukunft kommenden, noch unbekannt Themen statt.¹⁷⁵ Organisationales Lernen entwickelt sich für Peter Senge (vgl. Senge, 2017¹¹) auf Grundlage von vernetztem Denken.¹⁷⁶ Als koppelbar zum Kommenden_D zeigt sich Senges Haltung,

¹⁷³ Unter KVP wird auch der Veränderungsansatz „Kaizen“ subsumiert, dessen Ziel es ist, als verankerter Kulturbestandteil einer Organisation, ständig und in kleinen Schritten Verbesserungen durchzuführen (vgl. Bertagnolli, 2020²: 156).

¹⁷⁴ Vgl. die Übersicht von Siegfried Ziegler (2006: 5 - 32) zu den verscheiden Modellen Organisationalen Lernens.

¹⁷⁵ Organisationales Lernen bezeichnet die Veränderung von Problemlösungsprozessen (Kommunikation und Entscheidung) einer Organisation. Ein detaillierterer Definitionsversuch von Organisationalem Lernen ist an dieser Stelle nicht zielführend, weil sich nach Ziegler (2006: 29 f.) die Diskussionslage als heterogen und teilweise widersprüchlich gestaltet.

¹⁷⁶ Peter Senge vertritt die These, dass Organisationales Lernen aus verschiedenen individuellen wie organisationalen Komponenten besteht und diese in gegenseitiger Wechselwirkung agieren. Eine wichtige

demzufolge organisationales Lernen niemals aufhört und niemals ankommt (vgl. a.a.O.: 157; 234; 316). Es ist für Senge eine immerwährende Aktivität, eine lernorientierte Unternehmenskultur anzustreben, ohne zu wissen, ob dies gelingen kann. Ein weiterer, koppelbarer Ansatz organisationalen Lernens ist der von Chris Argyris u.a. (1978). Die Autor*innen unterscheiden Anpassungslernen (Single Loop), Änderung der Annahmen hinter Handlungen (Double Loop) und Meta-Lernen (Deutero Learning) (vgl. Argyris u.a., 1999: 35 ff.; Argyris u.a., 1996: 20 ff.). Das letztgenannte Lernen, Deutero Learning, ist koppelbar mit dem Ereignisbegriff_D, weil es ein inhaltsfreies Lernen ist, das darauf abzielt, Lernen zu lernen. Damit soll die Problemlösekompetenz von Organisationen verbessert werden, worunter verschiedene Faktoren fallen können. Beispiele sind, wie in Organisationen kommuniziert wird, wie Informationen verarbeitet werden und ob sich bestimmte Verhaltensmuster in Interaktionen erkennen lassen. Diese Faktoren bestimmen das Lernsystem einer Organisation und geben vor, wie Lernprozesse gestaltet sind. Mit dem Lernansatz von Deutero Learning sollen diese genannten Faktoren verbessert werden, damit Organisationen das Lernen zu lernen thematisieren und im besten Fall lernfreundliche Umgebungen schaffen, in denen anhand von vorhandenen, jedoch noch lösungsfernen Problemen (= Ereignis_D) gelernt werden kann.

4.1.3.3. Hereinbrechen eines Ereignisses: Zwischenraum als Zwischenzeit

Derrida betont mit dem Begriff „Hereinbrechen“ die Unvorhersehbarkeit eines Ereignisses (vgl. Ereignis: 35). Im Folgenden werden die Möglichkeiten eines Hereinbrechens mit Bezug auf Vorstellungen von Zeit diskutiert. Es wird auf das Hereinbrechen als Exponiertheit eines Ereignisses (vgl. Ereignis: 7) Bezug genommen.

Der Ausdruck „Hereinbrechen“ deutet auf ein Brechen von etwas hin, womit auch dessen Veränderung verbunden sein kann. Im folgenden Fall bezieht sich die Brechung auf die Vorstellungen von Zeit als etwas Präsentem.¹⁷⁷ Einen Zusammenhang markiert Derrida, wenn er referiert, dass es ein Ereignis nur ohne Zögern und Warten gebe (vgl. Ereignis: 13), es nur retropektiv beschrieben werden könne, wenn es schon stattgefunden habe (vgl. Ereignis: 30) und es nicht vorhergesagt werden könne (vgl. Ereignis: 47). In dieser Beschreibung zeigt sich, dass sich ein Ereignis den geläufigen Vorstellungen von Zeit entzieht. Diese besagen, dass es eine Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gebe, die chronologisch ablaufen. Ein Ereignis_D durchbricht diese Vorstellungen und schafft einen Zeitraum, worin sich ein Ereignis

Disziplin ist für Senge das Systemdenken, um damit Vernetzungen und Wechselwirkungen in einer verbundenen Welt zu erkennen (vgl. Senge, 2017¹¹: 86 ff.); weitere Komponenten sind Personal Mastery, Mentale Modelle, gemeinsame Vision, Teamlernen (vgl. a.a.O., 2017¹¹: 15 ff.; ausführlich: 153 ff.).

¹⁷⁷ Derrida beschreibt eine vulgäre Interpretation von Zeit als Präsenz, „die dem präsenten oder gegenwärtigen Jetzt, jener Zeitekstase also, die Gegenwart genannt wird, ein absolutes Privileg gewährt.“ (FG: 31). In Derridas Verwendung von „vulgär“ kann dieser Begriff als unpassend, allzu einfach oder gewöhnlich (abwertend) interpretiert werden.

einer Chronologie als vorhersehbaren, abgestimmten Ablauf (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) entzieht. Den obigen Zitaten zufolge kann ein Ereignis nicht einer Zukunft zugerechnet werden, weil es nicht vorhergesagt werden kann, ebenso wenig einer Gegenwart, weil es nur retrospektiv beschrieben werden kann, wenn es schon stattgefunden hat.

„Das Ereignis als Ankömmling ist das, was vertikal über mich hereinbricht, ohne dass ich es kommen sehen kann: Bevor es sich ereignet, kann das Ereignis mir nur als unmögliches erscheinen. Das heißt aber nicht, dass es nicht stattfinden kann, dass es nicht existiert; es heißt nur, dass ich es weder auf theoretische Weise aussagen noch vorhersagen kann.“ (Ereignis: 35).

In *Falschgeld. Zeit Geben I* (FG) diskutiert Derrida das Zeitverständnis des Ereignisses am Beispiel der Gabe. Eine Gabe sei kein Geschenk, das man sich anlassbezogen wünschen und erwarten könne, sondern ein Ereignis, mit dem nicht gerechnet werden könne. Sie durchbreche den Kreis einer Tauschökonomie: Für eine Gabe werde kein Ausgleich erwartet, wie sich dafür zu bedanken. Verkürzt ausgedrückt kann es eine Gabe nur geben, wenn sie als solche nicht bemerkt wird. Das bedeutet, dass Derrida die Gabe einem Ereignis gleichsetzt und mit ihr eine bestimmte Vorstellung von Zeitlichkeit verbindet. Die Gabe entzieht sich einer Gegenwart, einer Vorstellung von Präsenz und ist nicht mehr als ein Jetzt denkbar (vgl. FG: 19). Demzufolge bricht eine Gabe als Ereignis herein, ohne bemerkt zu werden, weder für den Geber noch für den Gabenempfänger (vgl. FG: 36).

Die diskutierte Zeitperspektive koppelt an das an, was in den Managementwissenschaften als disruptive Veränderungen bezeichnet wird. Darunter werden solche Veränderungen verstanden, die neue und veränderte Geschäftsmodelle hervorbringen und bisherige Branchen- bzw. Marktverhältnisse erschüttern (vgl. Derndinger u.a., 2020: 38). Als Beispiele nennen Junker u.a. den Getränkelieferdienst Flaschenpost, der den stationären Getränkehandel verändert, das Versicherungs-Start-up „andsafe“, dessen Digitallösungen den bestehenden Versicherungsmarkt umwälzt oder das Onlineunternehmen Zalando, das das Geschäft etablierter Textilunternehmen bedroht. Alle diese Unternehmen wurden nicht von den bekannten Branchengrößen, sondern von unbekanntem Marktaußenseitern gegründet (vgl. Junker u.a., 2021: 2). Eine Verbindung zur Figur des Hereinbrechens bietet sich an: Nach Studien erkennen die Branchengrößen die kommenden Disruptionen nicht und sobald diese Branchenneulinge erfolgreich sind (das Ereignis eingetreten ist), werden Branchengrößen Opfer dieser Disruptionen. Des Weiteren zeigen Untersuchungen, dass Unternehmen mit ihren etablierten Prognosemethoden disruptive Bedrohungen nicht vorhersagen können (vgl. Petzold u. a., 2021: 25). Demzufolge brechen Disruptionen als Ereignisse herein, die sich im Kommen befinden und immer schon angekommen sind.

Bricht ein Ereignis herein, entsteht für Thomas Khurana ein „anachroner Spalt“ (vgl. Khurana, 2004: 253). Das Adjektiv „anachron“ beschreibt für Khurana eine Entzeitlichung des Ereignisses, es entziehe sich einer Gegenwart und einer Zukunft (vgl. ebd.). Es könne nicht bemerkt werden, ob ein Ereignis gerade stattfindet oder in einer Zukunft stattfinden werde. Bezogen auf das Beispiel einer Gabe lasse sich diese keiner Zeit zuordnen, weil sie sich in einem anachronen Bruch die Zukünftigkeit einer Gegenwart entziehe und in einer unbestimmbaren Vergangenheit liege (vgl. a.a.O.: 246 f.). In dieser Vorstellung wird das Ereignis ein Kommen, das immer schon angekommen ist; das Ereignis war bereits da. Das bedeutet, es ist nur retrospektiv feststellbar, ob ein Ereignis stattgefunden hat. Bezogen auf die oben genannten Wirtschaftsbeispiele waren aus Sicht der etablierten Branchengrößen die Disruptionen plötzlich da, deren Kommen nicht voraussehbar.

Für Derrida zeigt sich eine Gabe in einer Zeit, die keine Zeit ist, genauso wenig, wie die Gabe eine Gabe im Sinne eines Geschenkes ist. Das Ereignis der Gabe findet statt, obwohl es nicht stattfindet zu einer Zeit, die keine Zeit ist, eine Zeit ohne Zeit (vgl. FG: 29). Das Ereignis der Gabe oder die Gabe als Ereignis entsteht im Bruch mit der Gegenwart:

„Wenn die Zeit so die aporetische Paralyse mit der Gabe teilt, wenn weder sie noch die Gabe als solche existieren, dann kann die Gabe, die es *geben* mag [*le don qu'il peut y avoir*], auf keinen Fall *die Zeit geben*, da diese nichts ist. Wenn es etwas gibt, was man auf keinen Fall geben kann, dann ist es die Zeit, da sie nicht ist und »nichts« auf jeden Fall niemandem als sein Eigentum gehört [...]“ (FG: 42 f.).

Damit betont Derrida, dass Zeit nicht auf etwas wahrnehmbar Präsentes rückführbar ist. Die Zeit als ein wahrnehmbares Vorhandensein sei nicht, es gebe sie – im Sinne einer Gabe. Demzufolge ereigne sich eine Gabe, es gebe_D sie und sie sei zeitlos.¹⁷⁸

Nach diesen Ausführungen stellt sich die Frage, wie von ihnen ausgehend ein Verständnis von Zwischenraum formuliert werden kann? Nimmt man die Zeitdimensionen in den Blick, entstehen zwei gegensätzliche Zeiten von Zwischenraum bzw. Zwischenzeit: das niemals

¹⁷⁸ Derrida bezieht sich in seinen Diskussionen auf Martin Heideggers *Zeit und Sein*. Darin diskutiert Heidegger seine Vorstellungen von Ereignis. Das Ereignis als Sein in der Zeit drückt sich für Heidegger am Kreuzungspunkt von drei Zeitdimensionen aus: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dieser Kristallisationspunkt gleiche einer Bewegung, die das Zusammenspiel dieser drei Dimensionen als deren vierte Dimension sei. Heidegger beschreibt diesen Kristallisationspunkt „in der Ankunft, im Gewesen, in der Gegenwart das ihnen jeweils eigene Anwesen, hält sie lichtend auseinander und hält sie so zueinander in der Nähe, aus der die drei Dimensionen einander genaut bleiben“ (Heidegger, 1969: 16). Es trete als Zuspiel der anderen Zeitdimensionen auf, was die vierte Zeitdimension und die eigentliche Zeit sei (vgl. ebd.). Es kann vermutet werden, dass dieses Zuspiel als Ereignis ein „nicht-mehr-Jetzt“ der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sein könnte, ein Punkt, wo diese drei Dimensionen sich in einer Vierten aufheben und das Ereignis sich zeitlos gibt. Heidegger nennt es „das Geben, das die eigentliche Zeit gibt, das lichtend-verbergende Reichen“ (ebd.). Die Zeitlosigkeit dieses so beschriebenen Reichens (im Sinne eines Gebens) zeige sich in der Verweigerung der Vergangenheit und der Vorenthaltung der Zukunft (vgl. ebd.).

Ankommende und das immer schon Angekommene. Beide Facetten eines Ereignisses haben etwas gemeinsam: ein nicht kalkulierbares Nicht-Erscheinen. Eine zeitliche Dimension spielt für den Zwischenraum eine Rolle, auch wenn er sich darin nicht als solcher wahrnehmen lässt; der Zwischenraum ist eine Zeit, die keine Zeit ist; oder wie Thomas Khurana es ausgedrückt:

„Es ist das, was immerzu und immer noch bevorsteht und ankommt. *Zugleich* muss das Ereignis, wenn es ein tatsächlich geschehendes, tatsächlich kommendes Ereignis ist, sich *bereits* manifestiert haben. Ein manifestes Ereignis verschränkt so Vergangenheit und Zukunft, ein geschehenes [...] Datum (die Manifestation des Ereignisses) und eine noch ausstehende Zukunft.“ (Khurana, 2004: 246).

Für die Diskussion der Verschränkung von Vergangenheit und Zukunft wird auf den von Derrida verwendeten Begriff der Exponiertheit eines Ereignisses zurückgegriffen. Etwas auszustellen, bedarf einer Bühne oder eines Kontextes, vor dessen Hintergrund das Exponierte wahrgenommen und eingeordnet werden kann. Wie bereits in den vorausgegangenen Abschnitten zu Derridas Verständnis von Kontext dargelegt, besteht ein Kontext_D aus einer darin vorfindbaren Machtstruktur, die mit ihren Versuchen einer Bemächtigung des Ereignisses zu dessen Exponiertheit beiträgt. Das impliziert, dass durch die bestehende Struktur eines Kontextes die Exponiertheit eines Ereignisses bemerkt und es möglicherweise als potenziell bedrohlich für die bestehende Ordnung wahrgenommen wird. Das bedeutet, dass die Exponiertheit eines Ereignisses wahrnehmbar ist und eine Differenz zu einem gewohnten Kontext bildet. In diesem Moment wird die Ereignishaftigkeit aufs Spiel gesetzt, weil das Ereignis wahrnehmbar wird. Wenn es ein Ereignis *gibt* (im Sinne einer Gabe), ist davon auszugehen, dass es in einem Moment des Exponierens von einem vorhandenen Kontext wahrgenommen und möglicherweise enteignet wird und somit aufhört, sich zu *geben*. Ein Ereignis konfrontiert sich im Exponieren gegenüber einem Kontext; es exponiert sich diesem. In der Bewegung des Exponierens entsteht ein Zwischenraum. Dieser Zwischenraum kann als eine Zwischenzeit vermutet werden, bevor ein Ereignis kontextualisiert wird. Es ist vorstellbar, dass es eine Zwischenzeit gibt, in die ein Ereignis hereinbricht, ohne dass es wahrgenommen und die Zeit, in der das Ereignis schon angekommen ist, ohne dass es bemerkt worden ist. Ein Zwischenraum als Zwischenzeit ereignet sich im Moment eines *gegebenen* Ereignisses, das bislang nicht von Machtstrukturen eines Kontextes dominiert wird. Es ereignet sich und erzeugt einen Bruch (vgl. Khurana, 2004: 244), der nicht besprochen werden kann, weil Begriffe fehlen, mit denen das Ereignis entweder beschrieben oder erzeugt werden kann. Im Moment der Beschreibungen verliert das Ereignis seine Einmaligkeit, weil es reproduziert wird, womit es aufhört zu existieren (vgl. Ereignis: 20 f.). Anders ausgedrückt: Ein Ereignis bricht mit der begrifflichen Fortschreibung einer Gegenwart und zeigt sich als Monster_D, das mit vorhandenen Begriffen nicht erfasst werden kann. Derrida geht von einer „Monstrosität“ aus, die sich auf Bekanntes pfpfropfe und in der Erscheinung unfassbar sei (vgl.

Übergänge: 390). Diese Monstrosität ereignet sich im Zwischenraum und in der Zwischenzeit – zwischen Kontext und dem immer schon Angekommenen als Ereignis. In diesem Prozess der Wahrnehmungsbildung kann das Ereignis eine Sprengkraft zeigen, weil bestehende Ordnungen mit den darin enthaltenen Beschreibungen außer Kraft gesetzt sind und werden (vgl. Ereignis: 50). Zugleich wird der Zwischenraum zunehmend brüchig, weil ein Wetteifern zwischen dem noch Unbekannten des Ereignisses und der Ordnung eines bestehenden Kontextes beginnt:

„Die Texte und Diskurse, die zunächst Abwehrreaktionen hervorrufen und als anormal oder monströs verunglimpft werden, sind oft Texte, die, bevor sie ihrerseits angeeignet, assimiliert, akkulturiert werden, die Beschaffenheit des Rezeptionsfeldes, die Beschaffenheit der sozialen, historischen und kulturellen Erfahrung transformieren. Die Geschichte hat gezeigt, daß jedesmal, wenn etwa in der Philosophie oder der Dichtung ein *Ereignis* stattgefunden hat, es die Form des Inakzeptablen, ja des Unerträglichen, des Unverständlichen annahm, das heißt die Form einer gewissen Monstrosität.“ (Übergänge: 391).

Sobald die Monstrosität eines Ereignisses erkannt wird, wird versucht, es der bestehenden Machtstruktur zu unterwerfen. Es

„mit Normen zu vergleichen, es zu analysieren, folglich zu beherrschen, was diese monströse Gestalt an Entsetzlichem haben konnte. Damit hat die Bewegung der Gewöhnung, aber auch der Legitimierung und folglich der Normierung schon eingesetzt. So monströs Ereignisse oder Texte auch sein mögen – von dem Moment an, wo sie in die Kultur eintreten, hat die Bewegung der Akkulturation, der Domestizierung, der Normalisierung schon begonnen.“ (Übergänge: 390 f.).

Vor dieser einnehmenden Bewegung bildet sich ein Zwischenraum; eine Bearbeitung hat bislang nicht eingesetzt; es ist noch offen, wie mit dem Ereignis umzugehen ist. Neben der zeitlichen Perspektive müsste auch eine Form und Sichtbarkeit offen und ex ante unbestimmbar bleiben. Der Zwischenraum existiert, weil er nicht erfahrbar ist, was die Bedingung seiner Existenz zu sein scheint. Zwischenraum wie Zwischenzeit entziehen sich ihrer Wahrnehmbarkeit.

Wird versucht, diese Gedankengänge auf Change Management zu übertragen, wird ein Grundkonflikt mit dessen Narrativ deutlich: Die Unbestimmbarkeiten eines Ereignisses konfliktieren mit den definierten Bestimmungen eines Change Prozesses, wie den Unterscheidungen zwischen Anfang und Ende einer Veränderung. Dennoch bemühen sich Organisationen, handhabbare Ansätze eines Ereignisses zu operationalisieren. Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Konfliktfeldes lassen sich mit Vorbehalten zwei aktuelle Ansätze koppeln: Potenzialorientiertes Talentmanagement und Diversity Management. Mit beiden Ansätzen versuchen Organisationen, die immer schon vorhandenen, aber

unentdeckten Potenziale, wie etwa Talente von Mitarbeitenden, sichtbar zu machen und sie für ihren organisationalen Einsatz zu öffnen. Potenzialorientiertes Talentmanagement fördert vorhandene, aber bislang nicht eingesetzte und nicht sichtbare Kompetenzen (= Potenziale), die für meist höherwertige Positionen wichtig erscheinen (vgl. Ritz u.a., 2018³: 11 f.).¹⁷⁹ Spezifischer als der Kompetenzansatz des Talentmanagements beschäftigt sich Diversity Management mit bestimmten Merkmalen von Personen: Alter, Geschlecht, Religion, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung (vgl. AGG: §1). Organisationen mit Diversity Management fokussieren auf eine Diskriminierungsfreiheit dieser Merkmale und bieten Entwicklungsprogramme und Betriebsvereinbarungen an. Unterschiedlichkeit soll damit in Organisationen erkannt und gefördert werden. In dieser organisationalen Aufmerksamkeit bekommen selektive Merkmale (bspw. ältere Mitarbeitende, weibliche Führende) besondere Entwicklungsmöglichkeiten (Seminare, Coaching, Mentoring) zugesprochen (vgl. Krell u.a., 2018: 71 ff.). Die Thematisierung von individuellen Unterschieden folgt einer vielfältigen Nutzenargumentation.¹⁸⁰ In einer Analyse unterschiedlicher Diversitymodelle und ihrer Ziele kommt Feriha Özdemir zum Ergebnis, dass zahlreiche Ansätze eine Organisationsveränderung zum Ziel haben, um Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu generieren, eine ethische Weiterentwicklung der Organisation zu fördern oder um die Mitarbeitenden für eine gesellschaftliche Verantwortung zu sensibilisieren (vgl. Özdemir, 2019: 98 f.).

Beide Ansätze (Talent Management und Diversity) entsprechen in Teilen der oben diskutierten Figur des Hereinbrechens: sie lassen sich mit dem immer schon angekommenen Ereignis koppeln, als vorhandene, aber nicht erkannte Ressource. Organisationen verhindern einen weiteren Ereignisbegriff, weil durch das Management dieser Ansätze deren mögliche Ereignishaftigkeit bearbeitbar gemacht und damit neutralisiert wird. In dieser Perspektive wird das beschriebene Konfliktfeld in Organisationen deutlich: Organisationen benötigen die Potenziale ihrer Mitarbeitenden, um vielfältig auf das Kommende_D vorbereitet zu sein und das noch Unbekannte in die bekannte organisationale Logik zu überführen. Damit wird das Unbekannte in das Bekannte umgeschrieben. Diese Verengung auf das Bekannte könnte

¹⁷⁹ Es wird in der Literatur zwischen vier verschiedenen Arten von Talentmanagement unterschieden: egalitäres (alle haben Talente, die förderungswürdig sind), hierarchisches (Förderung für Führungsfunktionen), potenzialorientiertes (Förderung von Leistungstragenden), qualifikationsorientiertes (Förderung von Qualifikationen für Schlüsselpositionen, ohne deren Besetzung eine Organisation in Schwierigkeiten kommt) (vgl. Ritz u.a., 2018³: 9 ff.). Dotzauer u.a. weisen darauf hin, dass der Begriff Talentmanagement unterschiedlichen Kategorisierungen unterliegt, wie etwa „konventionell“ mit Fokus auf High Potentials oder „integriert“ mit Blick auf alle Mitarbeitenden und ihre Talente (vgl. Dotzauer u.a., 2021: 13 ff.).

¹⁸⁰ Schönwälder-Kuntze weist auf die Zweischneidigkeit von Diversitätskonzepten hin: Die Frage bei solchen Konzepten ist, ob individuelle Eigenschaften gefördert werden oder ob es um eine Diversität aufgrund von Gruppenmerkmalen geht. Eine gruppenbezogene Diversität kann wiederum zur Diskriminierung führen, wenn anhand bestimmter Merkmale eine scheinbare Gruppenzugehörigkeit markiert wird und diese Gruppenmerkmale zu einer Bevorzugung oder Benachteiligung führen können (vgl. Schönwälder-Kuntze, 2020b).

abgemildert werden, wenn sich das Verständnis von einer ergebnisorientierten zu einer ressourcenorientierten Organisation wandelt. Ansätze dazu sind, wie bereits beschrieben, das Deutero Lernen oder eine inhaltsfreie Prozessberatung. Auf Basis dieser Ansätze kann vermutet werden, dass sich in Organisationen Ressourcen für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen finden lassen. Eine Organisation verfügt über Potenziale, hat allerdings (noch) keinen Zugriff darauf. Auf andere Art formuliert: Die Organisation kennt weder alle ihre Kompetenzen noch die zukünftigen Herausforderungen, für die die Potenziale nützlich werden könnten. Diese Perspektive schreibt der Organisation überschüssige Möglichkeiten zu, die über die aktuell benötigten Kompetenzen hinausgehen. Eine Organisation kann als Ressourcenpool gedacht werden, dessen Ressourcen über ein unbestimmbares Lösungspotenzial verfügen. Nach diesem Verständnis gewinnen Veränderungen eine andere Bedeutung: Es ist mehr ein Prozess der Selbsterkenntnis, in dem es darum geht, die vorhandenen Ressourcen als Gaben_D zu entdecken, die damit ihren Status als Gaben_D verlieren, weil sie in den Kreislauf einer Problemlösungsökonomie eingeführt werden.

4.1.3.4. Das Ereignis bejahen

An mehreren Stellen in seinem Werk vermittelt Derrida den Eindruck, Hinweise für den Umgang mit dem Ereignis zu geben. Dieser Eindruck soll mit dem Verb „bejahen“ in der Überschrift dieses Abschnitts umrissen werden, als Ausdruck einer reflektierten Auseinandersetzung mit dem Ereignis_D.

Für Derrida geht es um eine positive Grundhaltung, um den/die Anderen und das Ereignis_D zu bejahen:

„Es gibt also im Herzen der Frage ein gewisses „Ja“, eine Zu-Sage, ein „Ja“ zum Anderen, das vielleicht in Verbindung steht mit einem „Ja“ zum Ereignis, das heißt mit einem „Ja“ zu dem, was kommt, zu dem, was man auf sich zukommen lässt. [...]. Es gibt ein „Ja“ zum Ereignis oder zum Anderen, ein „Ja“ zum Ereignis als Anderem oder von Anderen herkommend, von dem man sich fragen kann, ob es gesagt werden kann, ob dieses „Ja“ ausgesprochen werden kann oder nicht.“ (Ereignis: 12).

In diesem Zitat wendet sich Derrida mit einer inneren Bejahung als Voraussetzung den Anderen als Ereignis zu. Es ist eine Offenheit, den oder das Andere wahrzunehmen und zu empfangen. Derrida veranschaulicht diese Haltung am zwischenmenschlichen Kontakt: Vor einer Ansprache eines Anderen bedarf es als Voraussetzung dieser Hinwendung einer inneren Zusage zum Anderen als Anderem (vgl. Ereignis: 11).

Damit ein Ereignis bejaht werden kann, darf für Derrida nicht gezögert werden, sobald ein Ereignis auftritt (vgl. Ereignis: 13). Das bedeutet, jederzeit auf das unbekannte Andere (als Ereignis) gefasst zu sein, darauf, dass es sich – vielleicht – ereignet. Es kann als eine allzeitige

Aufmerksamkeit gedeutet werden, auch wenn man sich nicht auf ein Ereignis vorbereiten kann. Aufmerksamkeit bedeutet, offen zu sein, für das, was kommt, als Freiheit einer passiven Entscheidung,¹⁸¹ das Andere oder den/die Andere(n) zu empfangen (vgl. Aufklärung: 207). In dieser Beziehung zu Anderen, etwa in Form von Gastfreundschaft, kann diese Freiheit auch bedeuten, offen zu sein für die eigenen Veränderungen, die sich aus der Begegnung mit den Anderen ergeben: sich vorzubereiten, die Anderen als Andere zu empfangen, den Unbekannten Gastfreundschaft anzubieten (vgl. Übergänge: 391). Diese Gastfreundschaft unterscheidet sich von einer Gastfreundschaft als Tauschökonomie, die sich in Gastgeschenken ausdrückt. Es ist eine unbedingte Hinwendung zum Anderen:

„Und doch könnte hier ein Anruf ergehen, der Ruf nach einem Denken des *kommenden* Ereignisses: der *kommenden* Demokratie, der *kommenden* Vernunft [...] Nicht verzweifelt, doch jeder Teleologie, jeder Hoffnung und jedem Erlösungs*heil* [salut des salvation] fremd. Nicht fremd hingegen dem *Gruß* [salut] an den anderen, dem Lebewohl oder der Gerechtigkeit, doch widerspenstig gegen die Ökonomisierung der Erlösung.“ (Aufklärung: 219).

Auch wenn es Derrida nicht expliziert, ist zu vermuten, dass eine kritische Haltung gegenüber dem Kommenden erhalten bleibt. Wie bereits geschrieben mahnt Derrida zur Vorsicht, dass das Kommende nicht nur das Gute enthalte, sondern womöglich auch Negatives bedeute (vgl. GK: 57). Trotz der grundsätzlichen Bejahung des Ereignisses könne es zum Scheitern kommen, wenn das Streben nach einem nicht benennbaren Besseren nicht gelingen mag.

Zusammenfassend können fünf Möglichkeiten diagnostiziert werden, die gemäß Derrida, für den Umgang mit einem Ereignis möglich sind: (1) es mit Offenheit erwarten, (2) jederzeit für dessen Eintreffen bereit sein, denn es könnte plötzlich eingetroffen sein; (3) es in unbedingter Gastfreundschaft empfangen; (4) es mit Vorsicht empfangen und (5) es domestizieren.

Domestizierung als Möglichkeit lässt sich mehr als eine Forderung, denn als ein bekanntes Vorgehen interpretieren. Eine Domestizierung setzt für Derrida ein, wenn ein Ereignis in die Machtstrukturen eines Kontextes eingepasst wird. Eine Akkulturation, die darin besteht, das Monströse eines Ereignisses in vorhandene kulturelle Formen zu pressen (vgl. Übergänge: 390 f.). Damit wird das Monströse als das Unbekannte, möglicherweise auch als das Bedrohliche, zu einem benennbaren Bekannten und verschwindet als Ereignis. Derrida beschreibt diesen Prozess als „Normalisierung“ (Übergänge: 391), wenn es in ein bekanntes Normengefüge eingepasst wird. Mit bekannten Begrifflichkeiten werden Ähnlichkeiten mit Vorhandenem hergestellt, die das domestizierte Unbekannte als immer schon da gewesenes

¹⁸¹ Derrida beschreibt es als etwas Unvorstellbares, Freiheit nicht mehr als Souveränität eines Subjektes zu denken, als Freiheit ohne Autonomie, eine Heteronomie ohne Knechtschaft (vgl. Aufklärung: 207). In diesem Sinne ist es eine unbedingte Offenheit dem Anderen gegenüber, eine unentscheidbare Entscheidung, den Anderen zu empfangen – ohne Gewissheit einer entstehenden Beziehung.

Bekanntes erscheinen lassen. Damit ist mit einer „Normalisierung“ die Bedrohlichkeit getilgt, nämlich, jenes Potenzial des Anderen als unbekanntes Anderes eine herrschende Machtstruktur zumindest infrage zu stellen. Sobald von einem Ereignis gesprochen und es in Begriffe gefasst wird, ist die Domestizierung eines Ereignisses abgeschlossen. Zugleich spricht Derrida von einer Verletzlichkeit gegenüber einem Ereignis, die Voraussetzung ist, um es als Ereignis wahrnehmen zu können:

„Wenn ein Ereignis [...] eintreffen soll, so muß es, jenseits jeder Herrschaft, auf eine Passivität treffen. Es muß auf eine exponierte Verletzlichkeit ohne absolute Immunität stoßen – schutzlos, endlich, horizontlos -, dort, wo es bisher nicht oder schon nicht mehr möglich ist, der Unvorhersehbarkeit des anderen gegenüberzutreten und ihm zu trotzen. Insofern ist die Autoimmunität kein absolutes Übel. Sie erlaubt es, sich dem anderen – *das* kommt oder *der* kommt – auszusetzen, und muß deshalb unkalkulierbar bleiben.“ (Aufklärung: 206).

Derrida argumentiert für einen Grat zwischen Domestizierung und Immunität. Ein Ereignis findet dann statt, wenn es auf eine Passivität trifft, die zugleich eine Offenheit für das Unkalkulierbare bildet. Derrida spricht von einer Verletzlichkeit, sich dem Anderen als Person oder als Ereignis auszusetzen, die aber Bedingung ist, das Andere und den/die Andere zu erfahren. Ein Ereignis zu bejahen bedeutet in diesem Falle, für das Andere oder den/die Andere(n) offen zu sein, um das Unvorhersehbare zu erleben.

Das Bild eines Grats zwischen Einhegung und Immunität kann mit einem grundlegenden Dilemma von Organisation gekoppelt werden. Einerseits ist eine Organisation eine Zweckgemeinschaft, die sich von einer bestimmten Zielsetzung leiten lässt. Jenseits dieser Zielsetzung wird das Monströse eines Ereignisses gezähmt und auf die Zielsetzung ausgerichtet. Das Monströse bleibt bis zu diesem Ausmaß bestehen, so, wie es in bekannte Routinen einer Organisation eingepasst wird, bis es als solches routiniert wird – und damit verschwindet. Andererseits benötigt eine Organisation eine Offenheit für Ereignisse, um ihr Problemlösungspotenzial zu überprüfen, bestenfalls zu erweitern. Das kann dazu führen, dass Wertschöpfungsprozesse flexibilisiert werden, um besser auf exogene Schocks reagieren zu können. Dazu sind Ereignisse eine wichtige Ressource, um die Innovationsfähigkeit unter Beweis zu stellen und neue Produkte wie auch Dienstleistungen daraus zu entwickeln. Eine ausschließliche Domestizierung führt zu keiner Weiterentwicklung und eine alles einschließende Offenheit für Ereignisse führt zu Ineffizienz, weil keine Routinen aufgebaut werden können. Dennoch gibt es, wie gezeigt wurde, verschiedene Möglichkeiten, eine organisational verträgliche Form einer Monstrosität zuzulassen. Beispiele dafür sind die zitierten Abweichungen von der Logik des Change Management. Es sind Ansätze, die mit dem Überraschenden planen, um bisher unbekannte Aspekte für Organisationsveränderungen zutage zu fördern.

4.1.4. Grundlegungen: Veränderungen sind öffnend, bleiben im Kommen und orientieren sich an den Mitarbeitenden

Einer Verschiebung der in Kapitel zwei diskutierten Merkmale von Change Management (Führende als Zukunftsgestaltende, Beteiligung, Phasenmodell) ist nach der Diskussion des Zwischenraums_D gut beizukommen. Im Folgenden werden verschiedene Grundlegungen für ein anderes Nachdenken über Veränderungen formuliert – alle mit einer Gemeinsamkeit: Es lösen sich die konstruierten Gewissheiten auf, dass Veränderungen steuerbar seien.

Veränderungen sind öffnend

Die Figuren des Transit und der Aporien entziehen sich einer Schließung, es sind öffnende Figuren, mit denen organisationale Veränderungen als mehrdeutig gedacht werden können, als Veränderungen *und* Stabilisierungen. In diesen Öffnungen für polyvalente Bewegungen ist kein Rückgriff auf Erfahrungen möglich, und somit kein Rückgriff auf Entscheidbares (=Schließendes). Veränderungen und Stabilisierungen ereignen sich gleichzeitig und im Transit übersteigt das „Hindurchwinden“ die Ausschließlichkeit beider Figuren. Organisationale Veränderungen zeigen eine andere Qualität als Change Management, sie zeigen sich als etwas Unbestimmbares, jenseits einer Einfachheit von Stabilisierung *oder* Veränderung.

Veränderungen als Öffnung können noch weitergedacht werden und Derridas Vorschlag eines Kompromisses (vgl. Aufklärung: 205) übersteigen. Für eine Erweiterung dieser Auffassung sei auf die Tetralemmaarbeit hingewiesen (vgl. von Kibéd u.a., 2000: 75 ff.; Rudzinski u.a., 2011:167 f.). Dabei werden Veränderungen weder als *entweder* Stabilität *oder* Veränderung noch als keines von beiden (*weder* Stabilität *noch* Veränderung) gedacht. Es wird eine neue Perspektive eingezogen, die bisher weder dem „entweder oder“, dem „sowohl als auch“, noch dem „keines von beiden“ angehört. Für Matthias Varga von Kibéd u.a. geht es um die Berücksichtigung (als ambig gelesen) von bisher nicht gedachten Möglichkeiten des „All dies nicht – und selbst das nicht“ (vgl. von Kibéd u.a., 2000: 90 ff.). Im Überschreiten von Veränderung wie auch Stabilität entsteht eine neue Figur, die im Kommen bleibt: nicht erkennbar und nicht erwartbar. Diese Figur zeigt ihre Erfahrungslosigkeit, womit der Versuch eines Transfers an die Grenzen einer vorstellbaren Organisation führt. Erfahrungslos bedeutet für Organisationen, dass auf das in routinierten Arbeitsprozessen gespeicherte Wissen¹⁸² nicht

¹⁸² Nach Simon sind Organisationen als Format für Problemlösungsstrategien zu begreifen. Das bedeutet, um ein für die Organisation wichtiges Thema zu bearbeiten, hat die Organisation bestimmte Abläufe / Verfahren gestaltet. Diese funktionieren unabhängig von spezifischen einzelnen Personen, die diese Verfahren bedienen. In den Verfahren befindet sich das organisationale Wissen, ein definiertes Thema / Problem zu bearbeiten (vgl. Simon, 2006²: 87). Fritz Simon hat dazu eine differenzierte Übersicht der verschiedenen Kopplungsmöglichkeiten entwickelt. Beispiel: In der Figur eines älteren Ehepaares findet sich eine feste Kopplung von Person und Verfahren – es ist festgelegt, wer was macht. In der Figur des Marktes findet sich

zurückgegriffen werden kann. Eine so gedachte Organisation ist eine offene, aber jederzeit vom Verfall bedrohte Organisation. Ihr steht kein Alltagswissen in Form von Routinen zur Verfügung; jede Problemlösung beginnt am Nullpunkt als routinierte Erfahrungslosigkeit. Erfahrungslosigkeit geht mit Unentscheidbarkeit^D einher, weil nicht Erfahrungen Entscheidungen vorgeben, die im Sinne von Derrida keine Entscheidungen sind, sondern Anwendungen von Vorgaben. Somit kann gefolgert werden, dass ein Zwischenraum aus Erfahrungslosigkeit besteht. Es stellt jedoch ein Problem dar, sich eine Organisation in der Praxis als gänzlich unentscheidbar und erfahrungslos vorzustellen. Praktisch könnte einer bestehenden Organisation das von Derrida vorgeschlagene „Hindurchwinden“ helfen, Erfahrung und Erfahrungslosigkeit, Entscheidung und Entscheidungslosigkeit zusammen zu denken. Das bedeutet, sich Veränderungen als öffnend zu stellen, ohne jedoch die bisherigen Erfahrungen abzudrängen. Eine öffnende Organisation als Möglichkeitsorganisation erwartet das Kommende als das unbekannte Andere, ohne es mit ihren stabilisierenden Routinen domestizieren zu wollen, und *zugleich* die Routinen für eine Effizienzproduktion, das heißt für organisationale Stabilität, beizubehalten. Demzufolge blenden öffnende Veränderungen bisherige Erfahrungen nicht aus und sind zugleich offen für das Andere als das noch nicht Gedachte.

Veränderungen bleiben im Kommen

Mit der Figur „im Kommen“ wird das bisherige Verständnis im Change Management auf den Kopf gestellt. Das Narrativ von Change Management, das eine Gegenwart kritisch bewertet, um eine kalkulierte Zielsetzung („strategische Ausrichtung“, „Vision & Mission“) als gewünschte Verbesserung in der Zukunft zu begründen, wird außer Kraft gesetzt. „Im Kommen“ denkt Veränderungen aus der Zukunft bzw. von der Zukunft her kommend, ohne diese zu kennen und ohne auf diese als Fortschreibung einer bekannten Gegenwart zu setzen. Da das „Kommen“ horizontlos und damit ziellos bleibt, kann es als ein ruheloses Streben gedacht werden. „Im Kommen“ ist damit eine immerwährende Beweglichkeit, als Grundlage für ein Streben nach Besserem. Das kann bedeuten, noch bessere Lösungen zu suchen, ohne für deren Qualität bereits einen Maßstab zu kennen. Es ist eine Haltung von kontinuierlicher Offenheit für Veränderungen, die nicht von einem bereits bestehenden Maßstab bzw. einer bestimmten Qualität stammen. Wenn an den Ansatz von *itérabilité* und die Grundlegung davon für organisationale Veränderungen angeschlossen wird, bedeutet dies, dass das Zukünftige als kontinuierlich zu Verbesserndes in einem von den Mitarbeitenden gestaltbaren Organisationsumfeld gelingt. Kontinuierliche Verbesserungen können umgesetzt werden, von denen anzunehmen ist, dass sie von den an diesem Verbesserungsprozess Beteiligten

eine lose Kopplung von Personen und Verfahren, was bedeutet, dass Personen austauschbar und Verfahren änderbar sind (vgl. Simon: 2006²: 82 ff.; Simon, 2007: 77 ff.).

bearbeitet werden können. Das bedeutet, dass weniger funktionsübergreifende Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen getroffen werden, sondern Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld von den dort tätigen Mitarbeitenden unmittelbar durchgeführt werden. In dieser Lesart gleicht das „im Kommen“ mehr einem kontinuierlichen Veränderungsprozess in dezentralen Organisationseinheiten anstelle großflächiger, zentral gesteuerter Veränderungsprojekte, die bereichsübergreifende Neugestaltungen anstreben.

In den Managementwissenschaften wird das Kommende mit Ansätzen von serendipity¹⁸³ diskutiert. Darunter wird verstanden, Ereignisse wahrzunehmen, mit vorhandenen Kompetenzen zu verbinden und daraus etwas Neues zu gestalten (vgl. de Rond, 2014: 343; Malmelin u. a., 2017: 234 f.; Weisenfeld, 2009: 139).¹⁸⁴ Als Belege werden Beispiele aus der Pharmaforschung, wie die Entdeckung des Penicillins von Alexander Fleming oder die Entdeckung des Potenzmittels „sildenafil citrate“ vorgeführt (vgl. de Rond, 2014: 348). Damit solche Durchbrüche gelingen, ist für Ursula Weisenfeld wichtig, dafür ein förderliches, öffnendes Umfeld zu gestalten (vgl. Weisenfeld, 2009: 140 f.). Im Zusammenspiel von Offenheit und der Kombination vorhandener Ressourcen kann serendipity als Initiative für einen organisationalen Veränderungsprozess gewertet werden. In der Literatur zu serendipity finden sich vielfältige Vorschläge für die Umsetzung: Aufbau von kleinen Organisationseinheiten ohne Konzernzugehörigkeit (vgl. Hess, 2019: 166), crossfunktionale Teams (vgl. Malmelin u. a., 2017: 235), kreativitätsfördernde Begegnungsmöglichkeiten wie CoworkingSpaces (vgl. Bernhardt, 2021, 34 f.). Trotz aller Öffnungen verlieren Ansätze von serendipity ihr Kommen, wenn sie unter den Bedingungen von herrschenden organisationalen Logiken domestiziert und Fragen nach einer Nutzenkalkulation von serendipity gestellt werden.

Veränderungen orientieren sich an den Mitarbeitenden

Bezieht man Derridas Ansatz einer Hinwendung zum Anderen auf Veränderungen, so können Selbstverständlichkeiten von Change Management ins Rutschen geraten. Es ändert sich der

¹⁸³ Es wird der englischsprachige Begriff verwendet, weil dessen Übersetzung im Deutschen sperrig klingt („Serendipitivität“) und die Übersetzung als Zufall gibt nur unzureichend den inhaltlichen Anspruch von serendipity wieder. Serendipity kann mehr als eine Förderung des Zufalls, als Schaffung von Rahmenbedingungen, damit es Zufälle geben kann, interpretiert werden.

¹⁸⁴ Es entsteht der Eindruck, dass Konzepte organisationaler Resilienz ähnliche Fragen bearbeiten: organisationale Resilienz als ressourcenorientierter, positiver Umgang mit kritischen Ereignissen, inkludiert eine Wachsamkeit gegenüber externen Ereignissen und deren ressourcenorientierte Verarbeitung (vgl. Hoffmann, 2017: 97 f.; Heller u.a., 2019: 12 f.). Zum Diskussionsstand organisationaler Resilienz vgl. Hoffmann, 2017: 77 ff.; zur kritischen Analyse der Resilienzdiskussionen vgl. Gebauer u.a., 2018: 111 ff.; das dahinterliegende Muster organisationaler Resilienz ist, dass individuelle, menschliche Fähigkeiten auf Organisationen übertragen und damit zu organisationalen Kompetenzen gemacht werden; in der Vermengung individueller mit organisationaler Fähigkeiten wird ein Vorteil vermutet, Ereignisse zum Nutzen der Organisation zu verarbeiten.

Fokus der Aufmerksamkeit: weg von der abstrakt konstruierten Ordnung einer Organisation und faktenbasierten Begründungen wie Wettbewerbs- oder Preisdruck, hin zur Einzigartigkeit eines/einer jeden Mitarbeitenden. Diese Hinwendung ist durch eine Offenheit für das Andere eines/einer jeden Mitarbeitenden charakterisiert. Das bedeutet zugleich, dass keine Themenliste abgearbeitet wird oder definierte Ziele angestrebt werden. Diese Bewegung gehorcht keiner Nutzenkalkulation, es ist die Hinwendung als inhaltsfreies Engagement für die Arbeitsgruppe oder Person.

In der Hinwendung verändert sich zunächst das Verständnis von Organisation, weil dieses von einer Zweck-Mittel-Kalkulation abweicht. In dieser gebräuchlichen Sachlogik orientiert sich die Organisation an selbstbestimmten Zwecken und sucht dafür die passenden Mitarbeitenden. Die Logik dieses Vorgehens: Die Mitarbeitenden orientieren sich an der Organisation; die Organisation gibt vor, welche Kompetenzen organisational benötigt werden; es dominiert eine aufgabenbezogene Sichtweise. In der Hinwendung zu Mitarbeitenden entsteht eine gegenläufige Perspektive: Die Organisation orientiert sich an den Kompetenzen wie auch den Potenzialen ihrer Mitarbeitenden. Das bedeutet, dass nach den vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden die Zwecke für die Organisation formuliert werden; es erfolgt eine Passung der Organisation gemäß der vorhandenen Ressourcen. Für organisationale Veränderungen bedeutet diese Hinwendung eine Abwendung von einer die Veränderungen im voraus bestimmenden Sachlogik. In der Hinwendung als Beziehung zu Anderen entsteht ein Verständnis von Veränderungen, das die Mitarbeitenden mit ihren Talenten, als primären Aufmerksamkeitsfokus, im Blick hat. In dieser Perspektive ist eher die Gemeinschaft der Mitarbeitenden gefordert wie auch gefördert, was keiner vorausgehenden Hierarchie bedarf, die vorgibt, wie eine Veränderung zu erfolgen habe (nach der etablierten Logik von Change Management). Demzufolge sind Mitarbeitende nicht mehr Befehlsempfänger oder, drastisch formuliert: zu bewirtschaftende Objekte einer organisationalen Zwecksetzung. Veränderungen als orientiert an Mitarbeitenden zu denken, ist ein anderes Verständnis von Veränderungen, das auf die Mitarbeit setzt und angenommene menschliche Grundbedürfnisse nach Verbundenheit und Gestaltung befriedigt (vgl. Hüther, 2022).

Im Sinne von Derrida ist diese Hinwendung kein programmierbares Vorgehen, indem in Datenbanken hinterlegte Kompetenzprofile aufgerufen werden. Aus dieser Hinwendung ist ein Mitspracherecht aller Organisationsmitglieder ableitbar, ob und wie Veränderungen gestaltet werden wollen und können. Demzufolge werden Veränderungen von den Mitarbeitenden mit ihren Möglichkeiten mitgetragen, was auch eine Mitarbeit an der langfristigen Organisationsstrategie beinhaltet. Beispielsweise werden dann in Veränderungsprozessen keine funktionalen Stellenbeschreibungen angefertigt und danach versucht, passende Mitarbeitende zu rekrutieren. Stattdessen richtet sich der Blick an den vorhandenen

Ressourcen aus, etwa an der Erhöhung von Qualifikationsprofilen. Individualisierte Problemlösungen rücken in den Mittelpunkt und weichen ab von einer Gleichheit der Maßnahmen für alle. Das Spektrum an individuellen Maßnahmen kann umfassend sein, etablierte Ausprägungen davon sind individuelle Arbeitszeit, qualifikationsorientiertes Entgelt oder Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Drumm, 1989: 6 ff.; Rump u.a., 2014: 29 ff.).

Überträgt man den Ansatz der Hinwendung auf das Vorgehen von Organisationsberatungen, ist damit zunächst eine inhaltsfreie Hinwendung zu der beauftragenden Organisation skizziert. Dieses Verständnis von Beratung unterscheidet sich grundlegend von einer marktüblichen Beratung. Es ist zwar davon auszugehen, dass Consulting-Unternehmen die Beratung organisationaler Veränderungen als Standarddienstleistung anbieten. Unterschiede zeigen sich in der Durchführung, in der zwei Ausrichtungen erkennbar sind: Expertenberatung und Prozessberatung (vgl. beispielhaft von Guggenberg, 2011: 384 ff.; Wimmer, 2004b: 253 ff.; Glatzel u.a., 2014: 9). Expertenberatung stellt ihr Fachwissen zur Verfügung, um Veränderungen mit Expertenwissen zu steuern. Die Dienstleistung liegt im Verkauf von Wissen, dessen richtige Anwendung die Problemlösung für den Veränderungsprozess verspricht (vgl. Dietl u.a., 2014: 27), ein „Telling – Selling Modell“ (von Guggenberg, 2011: 384).¹⁸⁵ Im Gegensatz dazu arbeitet die Prozessberatung mit Nichtwissen als Kompetenz: Sie versucht die Handlungslogik der zu beratenden Personen in einer Organisation zu verstehen, um mitzuhelfen, deren Problemlösungskompetenz zu aktivieren. Diese Art der Beratung denkt mehr in Prozessen und fragt nach den nächsten passenden Schritten, um organisationale Veränderungen mit den vorhandenen Ressourcen zu lösen (vgl. a.a.O.: 384 f.). Beratungsthema der Prozessberatung ist die Hinwendung zu den Mitarbeitenden, um Vertrauen zwischen Beratungsteam und Auftragsteam zu entwickeln. Es ist anzunehmen, dass Vertrauen als Beziehungsbestandteil hilft, Unsicherheiten und Widersprüche während dieses offenen Beratungsprozesses besser auszuhalten. Die Hinwendung kann ausgeprägt sein als ein zugewandtes Zuhören, Nichtwissen als Ressource markieren, um auf Themen hinzuweisen, die aufgrund organisationaler Routinen nicht wahrgenommen werden, Kommunikationsformate für Begegnungen gestalten, Widersprüche als Nützlichkeit für weitere Perspektiven benennen (vgl. a.a.O.: 387).¹⁸⁶

¹⁸⁵ Rudolf Wimmer formuliert dazu pointiert: „Der Wettbewerb zwischen Beratern spielt sich nicht zuletzt über ihre Fähigkeit ab, die sich erst vage abzeichnenden Probleme des Managements frühzeitig zu benennen und dafür einprägsame Lösungsversprechungen abzugeben.“ (Wimmer, 2004b: 255).

¹⁸⁶ Diese Beschreibungen geben die Theorieansätze für Prozessberatung wieder. In der tatsächlichen Anwendung dürfte es zu Differenzierungen kommen, wenn Beratungsprozesse dokumentiert werden, deren Visualisierung eine Orientierung vermitteln. Dennoch bleibt festzuhalten, dass dieser Beratungsansatz einem allgemeinen Verständnis von Beratung als „Rat geben“ und einem „Rat-Schlag“ zuwiderläuft.

4.2. Zwischenräume bei Judith Butler

In Butlers Werken lassen sich zwei Ausprägungen von Zwischenraum extrahieren: Zum einen entsteht ein Zwischenraum, wie bereits beschrieben, als Raum zwischen verletzenden Sprechakten, der sogenannten Hate Speech, und deren performativer Wiederholung. Angesprochene einer Hate Speech nutzen die Möglichkeiten des Zwischenraums, verbale Diskriminierungen umzudeuten und diese als Zeichen von Selbstbestimmung zu verwenden. Butler bezeichnet diese Umdeutungen als Rekontextualisierungen und Resignifizierungen. Zum anderen kann der Zwischenraum als Raum verstanden werden, der entsteht, wenn Demonstrierende die vorgesehenen Nutzungsbestimmungen öffentlicher Räume wie Parks und Straßen ändern; solche Räume dienen in diesem Fall nicht mehr der Erholung oder dem Verkehrsfluss, sondern entwickeln sich zu Orten, an denen auf prekäre Lebensverhältnisse aufmerksam gemacht und politische Forderungen erhoben werden. Im Folgenden wird das Format des Zwischenraums diskutiert, der bei Demonstrationen entsteht. Zum Abschluss wird das erarbeitete Verständnis von Zwischenraum auf seine Anwendbarkeit auf organisationale Veränderungen geprüft.

4.2.1. Zwischenräume bei Demonstrationen

Demonstrationen¹⁸⁷ sind für Butler performative Formate, mit denen Menschen auf gesellschaftliche Missstände in einer Öffentlichkeit hinweisen und Forderungen nach Anerkennung wie auch nach einem lebenswerten Da- und Sosein artikulieren (vgl. APV: 39). Butler spricht von einem „Volkswillen“, der auf Demonstrationen formuliert und sichtbar wird (vgl. APV: 200). Dieser Begriff setzt kein vorgängiges Volk einer bestimmbareren Identität voraus; Butler möchte mit ihrer Begriffsverwendung mögliche Ein- und Ausschlussmechanismen unwirksam werden lassen (vgl. APV: 13).

„Der Begriff »das Volk« steht nicht für eine präexistierende Ansammlung von Menschen; täte er es, so läge er zeitlich hinter der Herstellung der Kollektivität selbst. Der Begriff kann eine im Entstehen oder im Prozess der Selbstgestaltung befindliche Kollektivität nie adäquat repräsentieren [...]. Die diskursive Berufung auf das »Wir« bezieht sich folglich auf ein Volk, dessen Bedürfnisse noch nicht vollständig bekannt, und dessen Zusammenkunft mit einer Zukunft verknüpft ist, die erst noch gelebt werden muss.“ (APV 219 f.).

¹⁸⁷ Butler verwendet die Begriffe „Versammlung“ und „Demonstration“ als Ausdruck einer pluralistischen Gesellschaft (vgl. FR: 105). Ein Unterschied zwischen beiden Begriffen lässt sich in der Verwendung nicht feststellen. Es wird der Begriff „Demonstration“ benutzt, weil damit die Aspekte Protest, Widerstand, Aufbegehren hervorgehoben werden können; im lateinischen Ursprungswort „demonstrare“ liegt die Bedeutung „auf etwas hinweisen, etwas zeigen“. Eine Unterscheidung macht Butler zwischen den Begriffen Demonstration und Aufstand: „Ein Aufstand ist etwas anders als eine räumlich und zeitlich begrenzte Demonstration; wenn Demonstrationen aber länger anhalten als erwartet, kann aus ihnen in einem bestimmten Moment ein Aufstand werden. [...] Aufstände [...] sind [...] meist das Ergebnis langer Gärprozesse, einer zunächst aufkeimenden und sich dann ausbreitenden Erkenntnis.“ (Aufstand: 134 f.).

Der Begriff „Volk“ beinhaltet eine Offenheit und setzt für Butler eben keine Identität eines begrenzten Wir voraus. Das wird darin deutlich, dass für sie Demonstrationen eine performative Selbstbestimmung ausdrücken und nicht einer institutionellen Repräsentation zuzurechnen sind (vgl. APV: 220). Während Demonstrationen entstehen in mehrfacher Hinsicht Zwischenräume: Es bilden sich Zwischenräume, wenn Menschen öffentlich demonstrieren, diesen Menschen dafür identitätspolitische gesetzte Identitäten fehlen wie ein Aufenthaltstitel. Die Menschen befinden sich in einem rechtlichen Zwischenzustand (zwischen staatlicher Anerkennung und Ablehnung bzw. Ausweisung),

„wenn sich beispielsweise illegale Arbeiter/innen auf der Straße versammeln, ohne gesetzlich dafür berechtigt zu sein; wenn Hausbesetzer/innen in Argentinien Anspruch auf Gebäude erheben [...]; wenn Teile der Bevölkerung einen öffentlichen Platz für sich beanspruchen, der dem Militär gehörte; wenn Flüchtlinge an kollektiven Aufständen teilnehmen, um Unterkünfte, Nahrung und ihr Recht auf Asyl einzufordern [...].“ (APV: 110).

Sie demonstrieren auf öffentlichen Plätzen, die dafür nicht vorgesehen sind, und fordern Rechte ein, die ihnen bisher noch verwehrt werden.¹⁸⁸ Der Park, der freie Platz, die Straße werden bei Demonstrationen rekontextualisiert: Sie dienen nicht länger zur Erholung oder als Transportwege, sondern werden als politische Räume genutzt, um Forderungen zu äußern und sich Gehör zu verschaffen. Demonstrierende nutzen unter anderem urbane Räume wie den Gezi Park in Istanbul, den Tahrir Platz in Kairo, den Zucotti Park in New York als Orte, um gegen Prekarisierung und gegen staatliche Regime zu demonstrieren (vgl. Demiryol, 2018: 531 f.). Es ist davon auszugehen, dass die Themen „gegen Prekarisierung“ und „gegen staatliche Regime“ nur einen Teil der Beweggründe ausmachen und bei jeder Demonstration noch andere Missstände angeprangert werden, wie die Macht von finanzstarken Unternehmen über politische Entscheidungen (Zucotti Park) oder die staatliche Unterdrückung (Gezi Park) (vgl. Demiryol, 2018). Grenzüberschreitungen entstehen dann, wenn sich prekär lebende Menschen auf Demonstrationen sichtbar machen und Forderungen erheben, wofür kein *Platz* vorhanden ist. Der Begriff *Platz* ist in diesem Sinne doppeldeutig: Es ist kein räumlicher Platz vorhanden, wo prekär Lebende auf sich aufmerksam machen. Es existiert kein rechtlicher Platz im Sinne eines Rechtsanspruchs, um Forderungen zu erheben. Und es ist auch nicht vorgesehen, weil sich die Demonstrierenden illegal im Land aufhalten und keinen Status als nationales Rechtssubjekt haben.¹⁸⁹

¹⁸⁸ In ihrem Essay *Die Frage nach der sozialen Veränderung* (2021⁵) referiert Butler ab Seite 359 ff. auf Gloria Anzaldúa mit ihrem Roman *Borderland/La Frontera*, der in jeder Hinsicht in einem Zwischenraum angesiedelt ist: im Grenzland zwischen USA und Mexiko, in der Verwischung der Kulturen beider Länder und in der Verwendung des Begriffs „mestiza“ als Bezeichnung einer Ambiguität der in dieser Region lebenden Menschen, die weder mexikanisch noch amerikanisch zu bezeichnen sind (vgl. Anzaldúa, 2012⁴: 6, 27, beispielhaft).

¹⁸⁹ An dieser Stelle wird auf die Raumtheorie von David Harvey hingewiesen: Für Harvey ist die Produktion von Raum zugleich eine Produktion von Macht (vgl. Harvey, 1990: 233 ff; 239; auf diese Textstellen aufmerksam

Prekariat und Prekarisierung sind für Butler Schlüsselbegriffe ihrer Gesellschaftsdiagnose. Eine Prekarisierung entsteht aufgrund einer politischen und ökonomischen Gesellschaftsstruktur, die es Menschen erschwert, ein lebenswertes Leben zu führen. Zugleich kritisiert Butler das Narrativ, dass Betroffene für ihre Situation verantwortlich seien:

„Die Vorstellung, dass Prekarisierte für ihre Situation selbst verantwortlich sind, ist geradezu absurd. Denn einerseits werden die Bedingungen ökonomischen Wohlergehens gemeinsam mit den sozialdemokratischen Errungenschaften systematisch zerstört, während man andererseits für dieses strukturelle Problem individuell verantwortlich gemacht wird.“ (PKV: 307).

Als Ursachen sieht Butler den Sozialstaat im Rückzug, bei gleichzeitiger Zunahme einer Ökonomisierung gesellschaftlicher Lebensbereiche und einer individuellen Verantwortlichkeit für ökonomischen Erfolg (vgl. APV: 20). Sie spricht von einer individualisierten Wettbewerbsfähigkeit, wodurch Menschen zunehmend zum Humankapital werden (vgl. PKV: 308). Vor diesem Hintergrund werden Existenzen an den Rand der Gesellschaft verwiesen: Es entsteht eine existenzielle Unsicherheit, wegen des Arbeitsplatzverlustes, wegen des Wegfalls von Sozialleistungen und Sozialabbau, wegen schlechter ökonomischer Bedingungen, wegen zunehmender Isolierungen und eines Ausschlusses von der gesellschaftlichen Teilhabe (vgl. APV: 24 f.). Gegen diese Entwicklungen setzt Butler das Format von Demonstrationen: Sie sind ein Ausdruck von Solidarität, der bezweckt, gegen eine Individualisierung von Lebensrisiken zu demonstrieren und gegen prekarisierende gesellschaftliche Strukturen vorzugehen (vgl. APV: 25). Auf dieser Grundlage entwirft Butler ein Verständnis einer Verwobenheit eines jeden Subjekts in eine Gesellschaft. Leben ist danach nicht isoliert zu betrachten, sondern verwoben in Beziehungen mit anderen (vgl. APV: 34 f.).

„Das »Ich« braucht ein »Du«, um zu überleben und zu gedeihen, aber beide zusammen brauchen dazu auch eine sie tragende Welt.“ (MGL: 242).

Aus diesen geschilderten Perspektiven entwickelt Butler das Bild einer ständigen Gefahr von Prekarisierung als Merkmal der aktuellen Lebenswelt.¹⁹⁰ Schutz vor dieser Bedrohung finde

geworden durch Löw u.a., 2019²: 11). Für ihn entsteht eine Raumkontrolle, wenn staatliche Organe bestimmte Funktionen von Raum vorsehen und damit eine bestimmte Raumnutzung der Bevölkerung implizieren. Nimmt man Butlers Ansatz und verbindet sie mit der Theorie von Harvey, dann überschreiten Demonstrierende diese Raumkontrolle und bringen den urbanen Raum infolge einer anderen Nutzung unter ihre Kontrolle. Neben David Harvey (*The condition of postmodernity*, 1990) sind Henri Lefebvre (*La production de l'espace*, 1974) und Martina Löw (*Raumsoziologie*, 2001) Repräsentierende einer Raumtheorie, die besagt, dass der Raum nichts Gegebenes ist, sondern ein Resultat von sozialen-politischen-wirtschaftlichen Konstruktionen. Räume entstehen durch Beziehungen und schaffen ein relationales Raumhandeln. An dieser Stelle scheint es eine mögliche inhaltliche Verbindung zu Butlers Ansatz der Demonstration zu geben.

¹⁹⁰ Im Unterschied zu Prekariat als Ergebnis von politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen unterscheidet Butler die Begriffe Gefährdung/Vulnerabilität (*precariousness*). Mit „*precariousness*“ benennt Butler eine grundsätzliche Gefährdung, die in einer Offenheit in einer sozialen Gemeinschaft entsteht (vgl. APV:

sich in einer Solidarität, die für Butler entsteht, wenn Menschen auf die Straße gehen und gegen prekäre Lebensbedingungen demonstrieren (vgl. APV: 182). Solidarität entsteht durch gemeinsam erlebte Umstände und die Forderung nach deren Abschaffung. Solidarität unterliegt jedoch keiner Wechselseitigkeit, sondern ist im Menschsein begründet. Solidarität bedeutet, für ein lebenswürdiges Leben einzustehen (vgl. MGL: 243). Solidarität ist für Butler nicht ortsgebunden, es ist die „transversale Form von Solidarität“, die einen grenzüberschreitenden Charakter markiert (vgl. MGL: 243; APV: 134). Sie geht von einer „Nähe- und Distanzumkehr“ (vgl. APV: 138) aus, das bedeutet, dass das, was an entfernten Orten passiert, auch in der Nähe geschehen kann. Aus einer globalen Verbundenheit erwächst eine ethische Verpflichtung, Leben zu schützen (vgl. APV: 160) und „politische und ökonomische Formen zu finden, welche die Prekarität minimieren und die wirtschaftspolitische Gleichheit herstellen.“ (APV: 161).¹⁹¹

Demonstrationen zählen für Butler zu den Mitteln gegen Prekarisierung, die bezwecken auf Missstände aufmerksam zu machen. In dieser Denkrichtung entsteht eine offene Situation infolge einer Grenzüberschreitung, die als Zwischenraum definiert werden kann. Dieser Raum ist nicht geregelt und schafft eine unbekannte Situation: nicht legitimierte Personen fordern und nehmen sich Rechte, deren Ausübung nicht vorgesehen ist. In diesem Verständnis ist Demonstrationen etwas Ereignishaftes_D zuzuschreiben, weil sich Demonstrierende nicht auf Erfahrungen berufen können, auf deren Basis ein bestimmtes Ergebnis erwartet werden könnte. Vielmehr nutzen Demonstrationen das performative Moment, um Aufmerksamkeit zu erzeugen, weil sie die gewohnten Alltagsroutinen unterbrechen und damit zunächst Irritationen auslösen (vgl. Geste: 64 ff.). Dieses Ereignishaftes drückt sich ebenfalls als ein „Zwischen“ aus: als ein Nein *gegen* prekarisierende Lebensumstände und als Forderung *für* eine gerechtere Gesellschaft.

In diesem Raum formiert sich für Butler Widerstand, der zwei Aspekte beinhaltet, nämlich eine sprachliche Artikulation von Forderungen und ein körperliches Erscheinen. Butler betont die körperliche Komponente als Zeichen von Widerstand; das äußert sich zum Beispiel darin, einen Platz nicht zu räumen, sich nicht zu bewegen oder zu schweigen (vgl. APV: 278). Aus dieser Sicht bilden Demonstrationen einen Zwischenraum, der von der Unzufriedenheit mit

195). „Precariousness“ ist für Butler eine Konstitutionsbedingung eines solidarischen Lebens und gehört zu einem Verständnis einer grundsätzlichen Verletzlichkeit in einer sozialen Zugehörigkeit (Butler, 2010: 10).

¹⁹¹ Julia Prager diskutiert die medienpolitischen Implikationen von Butlers Verständnis einer transversalen Solidarität, wenn über fernes Leid medial berichtet wird. Insbesondere geht Prager auf die Rolle der Medien ein, die in einen Herrschaftsdiskurs eingebettet sind und dementsprechend bereits vorformatierte Bilder liefern, beispielsweise in Form eines „embedded reporting“ (vgl. Prager, 2018: 193). Einen Ausweg sieht Prager in Butlers Ansatz einer Perspektive „von unten“ (vgl. a.a.O.: 197), beispielsweise wenn Beteiligte über Smartphones ihre Filmaufnahmen verbreiten, die ansonsten nicht gezeigt werden würden.

dem Gegenwärtigen und den Forderungen nach einer besseren Zukunft charakterisiert ist. Für Butler sind es

„anarchistische Momente oder Übergänge, in denen die Rechtmäßigkeit eines Systems oder seiner Gesetze infrage gestellt wird, aber noch keine neue Rechtsordnung da ist, um ihren Platz einzunehmen. In dieser Zwischenphase artikulieren die versammelten Körper eine neue Zeit und einen neuen Raum für den Willen des Volkes, keinen einzelnen, identischen Willen, sondern einen, der sich durch die Allianz voneinander getrennter und aneinander angrenzender Körper auszeichnet, deren Handeln und deren Nichthandeln eine andere Zukunft fordert.“ (APV: 102).

Als grundlegende Bedingung entsteht für Butler ein Zwischenraum, wenn Menschen zusammenkommen. Dieser Zwischenraum ist an keinen geografischen Ort gebunden, sondern entsteht im Zusammenkommen zwischen den versammelten Körpern. Mit diesem Zwischenraum wird zugleich auch eine Zwischenzeit eingeläutet, wenn nämlich ein bestehendes System nicht mehr gelten soll, ein neues jedoch noch nicht in Kraft gesetzt ist. Dieses räumliche und zeitliche Dazwischen wird von den Beziehungen der einzelnen Teilnehmenden zueinander geformt, womit für Butler ein gemeinsames Handeln, aber kein identischer Wille verbunden ist.

„Kein einzelner Körper stellt den Erscheinungsraum her, sondern diese Handlung, diese performative Geltendmachung findet nur »zwischen« Körpern statt, in einem Raum, der die Lücke zwischen meinem eigenen Körper und dem eines oder einer anderen konstituiert.“ (APV: 105).

Handeln interpretiert Butler als relationales Handeln, eine Verbindung *zwischen* der eigenen Person und den Anderen, eine räumliche Relation zwischen Demonstrierenden: Es formt ein „Zwischen“. Das eigene Handeln wird das Handeln der Anderen; es wird auch, aber nicht nur, durch das Handeln anderer Teilnehmender wirksam und bestimmt (vgl. APV: 104). In dieser doppelten Bedeutung von Handeln schimmert die Butler'sche Figur der Subjektivierung durch: Die Bestimmung des eigenen Tuns wird durch die auf das Subjekt wirkenden Bestimmungen der Umwelt bedingt. Auf andere Art formuliert bleibt dem eigenen Tun ein Rest Selbstständigkeit, es ist nicht vollständig durch das es umgebende Tun determiniert. Auf dieser Basis ist zu vermuten, dass sich die Räume zwischen den Demonstrierenden laufend verändern, weil Demonstrationen in Bewegung sind oder sich die Anzahl der Teilnehmenden verändert. Dabei bildet das gemeinsame körperliche Erscheinen das konstitutive wie auch das bewegende Element von Demonstrationen.

Den Begriff der Bewegung verwendet Butler in zwei Varianten: körperliche Bewegung, die im räumlichen „Zwischen“ von Demonstrationen stattfinden, sowie gesellschaftlich-politische Bewegung wie die Gezi-Park-Bewegung, die gegen einen autoritär-repressiven Staat demonstrierten und damit eine politische Qualität aufwies (vgl. APV: 235). Bei

Demonstrationen entwickelt sich in verschieden gestalteten Zwischenräumen eine politische Bewegung, die mit dem bloßen körperlichen Erscheinen und auch ohne Worte eine Öffentlichkeit erzeugt (vgl. APV: 219). Butler schreibt dem Körper ein eigenes politisches Gewicht zu, er stellt einen kommunikativen Überschuss dar, der über den Gebrauch von Worten hinausgeht:

„Die Versammlung bedeutet etwas, das über das Gesagte hinausgeht, und dieser Bedeutungsmodus ist eine gemeinsame körperliche Inszenierung, eine plurale Form der Performativität.“ (APV: 16).

Das bedeutet, dass eine Demonstration bereits stattfindet, bevor überhaupt ein Wort gesprochen wird (vgl. APV: 204). Es ist auch vorstellbar, dass ein schweigender Demonstrationszug mehr Gewicht hat, als wenn Redner*innen auf einem Platz ihre Beiträge verbal platzieren. Diese Vorstellungen betonen den kommunikativen Gehalt von Körpern. Der Körper verliert seine Privatheit und generiert eine neue Öffentlichkeit, ohne der bestehenden Öffentlichkeit ein Verfügungsrecht über sich zu geben. Für Butler gehört der Körper nicht in eine „vorpolitische Sphäre“ (PKV: 313), sondern wird zum Ausdruck eines politischen Willens und bekommt damit eine eigene Qualität:

„[...] Körper versammeln sich, sie bewegen sich und sprechen zusammen und sie erheben Anspruch auf einen bestimmten Raum als öffentlichen Raum.“ (APV: 96).

Mit den teilnehmenden Körpern werden Forderungen erhoben, ihre Sichtbarkeit verleiht ihnen Gewicht. Die Körper in Bewegung vollziehen eine mehrfache Grenzüberschreitung: das Verlassen des häuslichen Privaten, ihre Positionierung in einem Raum, der dafür nicht vorgesehen ist und die Markierung dieses Raums (mit anderen Körpern zusammen) als Zwischenraum für politische Forderungen. Einen kommunikativen Überschuss der Körperlichkeit benennt Butler als Unterschied zwischen der Versammlungs- und Meinungsfreiheit.¹⁹² Die besondere Qualität ist eine Beziehung zum anderen hin. Ein Körper allein macht keine Versammlung, erst deren zahlreiches Erscheinen prägt eine eigene Qualität. Es sind weder die eigenen noch die Handlungen anderer Teilnehmenden – sondern ihre Beziehung aufeinander (vgl. APV: 17 f.).

¹⁹² Für Hannah Arendt formen Versammlungen per se ein Dazwischen, weil Menschen voreinander erscheinen und in Erscheinung treten. Arendt führt an, dass dieser Raum temporär ist und wieder verschwindet, wenn sich die Versammlung auflöst. Für Arendt ist ein öffentlicher Raum wesentlich für die Gestaltung einer politischen Gemeinschaft, jedoch als Miteinander in Form von Worten *und* Taten und nicht nur in einer (stummen) körperlichen Demonstration (vgl. Arendt, 2018a¹⁹: 249 ff.). An diesem Punkt lässt sich ein Unterschied zu Butlers Auffassung von Körpern erkennen: Für Butler wird der bloße Körper zum Kommunikationsmedium, mit dem auch ohne Sprache auf prekäre Situationen aufmerksam gemacht werden kann. Butler trennt zwischen Versammlungs- und Meinungsfreiheit, wobei das Versammlungsrecht das ältere Recht sei, es sei ein Vorrecht vor der Meinungsfreiheit.

Trotz dieser gegenseitigen Bezogenheit ergibt sich für Butler eine „Ungewähltheit“ der Teilnehmenden (vgl. APV: 199; FR: 119). Darunter versteht sie, dass es beim Entstehen von Versammlungen nicht klar ist, welche und wie viele Personen teilnehmen werden und das „Zwischen“ konstituieren. Diese Konstitutionen sind weder bestimm- noch verhandelbar und ergeben eine „Ungewähltheit“. Daraus kann eine inhaltliche Unbestimmbarkeit erwachsen. Im Sinne von Butler entstehen zwar Versammlungen durch ein Aufbegehren gegen Prekarisierung, es bleibt jedoch offen, ob alle Teilnehmenden auf einer Demonstration ein gemeinsames, von allen geteiltes Aufbegehren und eine von allen geteilte Zielsetzung verfolgen. Ein Aufbegehren kann zwar Auslöser sein, bei der konkreten Umsetzung von politischen Forderungen zeigen sich unterschiedliche Vorstellungen, weil individuelle Vorstellungen über Anlass und Ziele der Demonstration variieren können. Diesem Gedanken folgend bildet eine Demonstration neben einem räumlichen und rechtlich-politischen auch einen inhaltlichen Zwischenraum. Demgemäß kann bei einer Demonstration nicht mit einem konkreten Ergebnis gerechnet werden.

Zusammenfassend lässt sich Butlers Verständnis von Zwischenräumen in zwei Ausprägungen differenzieren: Eine Grenzüberschreitung bei der Nutzung von öffentlichen Räumen, die dafür nicht bestimmt und eine Grenzüberschreitung von Flüchtlingen, die politische Forderungen erheben, aber nicht durch nationalstaatliches Recht dazu legitimiert sind. Ein Zwischenraum bildet sich bei Demonstrationen als räumliche, rechtlich-politische und inhaltliche Unbestimmtheit.

Kritisch anzumerken ist, dass Butler ihre eigene negative Diagnose einer prekarisierenden Gesellschaft als Ausgangslage zugrunde legt. Sie formuliert die generalisierende Aussage, dass weite Teile der Bevölkerung einer zunehmenden Prekarisierung ausgeliefert seien (vgl. APV: 24). Mit diesen Generalisierungen weicht sie von der Hinterfragung von Paradigmen ab, wie sie sie sonst in ihren Werken vornimmt, etwa die Hinterfragung eines Feminismus, der die Befreiung von gesellschaftlichen Zwängen fordert, aber zugleich Menschen einer bestimmten Gruppe zurechnet und diese von Diskursen ausschließt, wie etwa *people of colour*.¹⁹³ Es stellt sich die Frage: Warum bleibt sie nicht bei dieser kritischen Haltung gegenüber einer allgemein geltenden *Fest-Stellung in Bezug* auf die Geflüchteten oder die Prekarisierten, sondern fördert durch diese unkritische Setzung einen Diskurs über Gruppenmerkmale? Möglicherweise ist es naiv anzunehmen, dass sich Butler dieses Spannungsfelds nicht bewusst ist. Einen Hinweis gibt sie in einem 1993 erschienenen Interview, in dem sie auf eine gewisse Notwendigkeit von Gruppenmerkmalen (in diesem Fall der Feminismus / die Frauen) im politischen Diskurs

¹⁹³ Siehe dazu auch Schönwälder-Kuntze Kommentierung in einer Auseinandersetzung mit Butlers Dekonstruktionen von Feminismus: „Denn es geht letztlich doch darum, die aus jeglicher scheinbar gruppenspezifischer Differenz abgeleiteten Legitimationspraxen und folglich die Faktizität ungleicher Teilnahme- wie Teilhabechancen etc. zu überwinden.“ (Schönwälder-Kuntze, 2017: 55).

hinweist, um damit eine Öffentlichkeit für die Belange der unter diesem Diskurs zusammengefassten Subjekte zu erreichen, ohne jedoch die Einzelnen auf dieses Diskursmerkmal festzulegen. Aus einer strategischen Sichtweise könne es wichtig sein, vorübergehend mit Gruppenbegriffen zu arbeiten, um auf Prekarisierungen hinzuweisen (vgl. Butler, 1993b: 10).¹⁹⁴ In ihrer Butler-Rezension schreibt Paula Villa dazu, dass Zugehörigkeitsbegriffe wie Frau, Mann, Türke Bestandteil der politischen Diskussion und deshalb aus dieser schwer wegzudenken seien; diese Begriffe müssen jedoch wegen ihrer innewohnenden Generalisierungen und Zuschreibungen hinterfragt werden, eine endgültige Begriffsfestlegung sei abzulehnen (vgl. Villa, 2012²: 110).

Welche Perspektiven lassen sich aus diesen Diskussionen für organisationale Veränderungen gewinnen? Anknüpfend an Butlers Verständnis von Körper erscheinen folgende Fragen bedenkenswert: Welchen Stellenwert hat der Körper in der Diskussion von Veränderungsprozessen? Wie wirken Veränderungen auf den Körper ein? Wie können Körper Veränderungen bewirken?

Für die Bearbeitung der ersten beiden Fragen finden sich in aktuellen Diskursen verschiedene Hinweise. Um die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden sicherzustellen, erfährt der Körper unter der Überschrift „Gesundheit“ eine zunehmende Aufmerksamkeit und organisationale Bearbeitung. So bietet ein betriebliches Gesundheitsmanagement verschiedene Angebote wie gesunde Ernährung, Sport- und Beratungsangebote für ein gesundes Arbeiten an (vgl. Huber, 2017: 106). Zusätzlich werden Führungskräfte angehalten, „gesund zu führen“, und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu achten (vgl. Häfner u.a., 2019). In Seminaren und Beratungskontexten gibt es eine breite Palette von körperorientierten Ansätzen, wie Outdoorseminare, Rollenspiele, Systemaufstellungen, Unternehmenstheater (vgl. von Ameln u.a., 2016²b). In diesen Settings werden Themen von organisationalen Veränderungen körperlich erfahrbar gemacht oder zumindest unter Zuhilfenahme des Körpers erarbeitet, wie in Teamaufstellungen (Arbeitsbeziehungen körperlich darstellen) oder im Format eines Unternehmenstheaters (Change Themen in der Unternehmensöffentlichkeit parodieren). Diese Ansätze werden außerhalb organisationaler Routinen benutzt, was wiederum den Erkenntnistransfer für die Veränderung von innerorganisationalen Routinen zweifelhaft erscheinen lässt.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Der Hinweis auf diese Zitatstelle stammt von Villa, 2012²: 38.

¹⁹⁵ Als Grenzgänge zwischen den Formaten „Seminar“ und „Veränderungen innerhalb einer Organisation“ werden die Inszenierungen von Hans Geißlinger interpretiert. Mit seiner Idee der *Überfälle auf die Wirklichkeit* (vgl. Geißlinger, 1999) konstruiert er im Rahmen von Veränderungsprozessen metaphorisch konstruierte Veränderungsprojekte, die sprichwörtlich die Organisation in Bewegung und damit in die Veränderung bringen. Als Beispiele seien erwähnt: Geißlinger inszenierte eine fiktive Hasenjagd im Kurpark in Baden-Baden, um Leadershipqualitäten und Teamspirit zu wecken und zugleich den Umgang mit öffentlichen Medien zu professionalisieren (vgl. Geißlinger u.a., 2007: 30 ff.); oder die Inszenierung eines Musikclips und einer

Einen negativen Einfluss von Veränderungen auf Körper belegen Studien, bspw. in Form von psychischen Störungen und Leistungseinschränkungen (vgl. Pischel u. a., 2020: 31 f; Kattwinkel u. a., 2020: 60 f.). Körpern werden in institutionalisierten Formaten innerhalb von Veränderungsprozessen verschiedene Zustände zugebilligt wie auch gefordert. Einmal eine Passivität auf Betriebsversammlungen, auf denen über Veränderungspläne informiert wird. In diesem Kontext sind Körper passiv, sitzen auf Stühlen, nehmen Informationen entgegen. Der Rahmen für Ablauf und Inhalt ist gesetzlich vorgegeben (vgl. BetrVG, §§ 42 - 46). Zum anderen eine Widerstandsfähigkeit bei Demonstrationen und Streiks gegen Betriebsschließungen und Standortverlagerungen: Die Demonstrierenden entziehen dem Produktionsprozess ihre Körper und geben sie in den Handlungsbereich des Subjekts zurück. Zugleich entsteht mit der Vielzahl der erscheinenden Körper eine öffentliche Kommunikation, womit die Demonstrierenden ihre Streikmacht bildlich vorführen.

Ausgehend von Butlers Verständnis von Körpern bei Demonstrationen bleibt die dritte eingangs gestellte Frage: Wie können Körper Veränderungen bewirken? Ansatzpunkte dafür zeigen sich in Momenten, in denen in Organisationen – körperlich – Grenzen überschritten werden und der Körper bewusst eingesetzt wird, um Veränderungen zu initiieren. Das kann bedeuten, dass Mitarbeitende körperlich in Bewegung sind, sich treffen, damit Zwischenräume etablieren und mit diesen Treffen Funktions- und Hierarchiegrenzen sowie Raumgrenzen überschreiten. Dazu finden sich zwei Ansätze. Einer wird dem Begriff „Graswurzelbewegung“ beschrieben:

„Der Begriff der Graswurzelinitiative [...] beschreibt neu entstehende, sich außerhalb des Regelsystems entwickelnde Strukturen, die von Menschen mit einem definierten Anliegen aufgebaut werden, um Systemveränderungen zu bewirken. [...] Im Unternehmensumfeld gelten vergleichbare Muster und Motive: Bisweilen steht auch hier das Ziel der Systemveränderung im Vordergrund; oder aber einfach das Schaffen eines Freiraumes, der es Mitarbeitenden erlaubt, jenseits hierarchischer Strukturen oder aber außerhalb geltender Regeln und Prozesse den Unternehmenserfolg nach eigenen Vorstellungen mitzugestalten.“ (Kluge u.a., 2020: 35 f.).

Mitarbeitende erkennen die eigene Handlungsmacht und arbeiten komplizenhaft an einer Organisationsveränderung. Dieser Ansatz ist dem beschriebenen Modell von Change Management direkt entgegengesetzt: ohne Hierarchie, ohne Phasenmodell, ohne Information und Beteiligung vieler Mitarbeitender. In Beispielen vernetzen sich Mitarbeitende über interne Plattformen, um unternehmensrelevante Themen zu bearbeiten: Möglichkeiten zur selbst gesteuerten Weiterbildung bei der Deutschen Telekom (vgl. Kluge u.a., 2020: 174 ff.) oder

Preisverleihung mit Live-Übertragung im Schweizer Fernsehen, unter Beteiligung aller betroffenen Mitarbeitenden, zur Unterstützung eines großen Veränderungsvorhabens eines Versicherungsunternehmens (vgl. Geißlinger u.a., 2007: 50 ff.).

eine übergreifende Diskussion über ethisches Unternehmertum¹⁹⁶ bei Automobilzulieferbetrieben im Kontext des Dieselskandals in der deutschen Automobilindustrie (vgl. Kluge u.a., 2020: 70 ff.).

Die Triebfeder für eine Graswurzelbewegung ist, dass sich Teilnehmende selbst gewählt und funktionsübergreifend treffen, in digitalen wie auch physischen Räumen (vgl. Wörwag u.a., 2021: 1). Es ist ein funktionsübergreifendes Handeln, womit eine funktionale Arbeitsorganisation entgrenzt wird und sich die Teilnehmenden ihrer Zuordnung im Produktionsprozess körperlich entziehen. Ihr körperliches Erscheinen lässt einen Zwischenraum entstehen. In (Post-) Pandemie-Zeiten mit Home-Office-Regelungen bekommt das körperliche Erscheinen in einem „Graswurzel-Treffen“ eine besondere Bedeutung zugeschrieben, nämlich die Wichtigkeit und die Authentizität eines Treffens hervorzuheben. Körperliches Erscheinen begünstigt die Bildung einer Komplizenschaft für eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Nach Gesa Ziemer formieren sich Kompliz*innen ungeplant in physischen Zwischenräumen (Gänge, Kaffeeküchen, in Wartebereichen) anhand erkennbarer Mikrointeraktionen (Zunicken, Blicke, Gestiken) und signalisieren damit ein gemeinsames Interesse auf ein bestimmtes Ziel hin (vgl. Ziemer, 2013: 8). Es ist eine performative Handlung, weil die Konstitution eines Zwischenraumes relational ist: Weil die Teilnehmenden körperlich zusammenkommen, bilden sie einen physischen Zwischenraum – als soziale Konstruktion. Nach dieser Auffassung sind Zwischenräume nichts Gegebenes, sondern werden sozial konstruiert. Zugleich entsteht eine Wechselwirkung mit den Teilnehmenden, die sich in diesem Zwischenraum als dessen Gestaltende sehen und mit dieser Haltung diesen Raum offen- und aufrechterhalten (vgl. Löw, 2001: 224 ff.).¹⁹⁷

Der Ansatz „Coworking Space“ ist eine abgeschwächte Form eines Zwischenraums, denn es fehlt das Moment der Grenzüberschreitung einer bestehenden Ordnung; zudem adressiert dieser Ansatz eher den Einzelunternehmer oder kleine Projektteams und nicht strukturelle Veränderungsmaßnahmen in Organisationen. Dieser Ansatz betont jedoch noch mehr das Thema der Bewegung als Interaktion zwischen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Interessen (vgl. Bernhardt, 2021: 33). Der Gedanke von Coworking ist, dass ein physischer Arbeitsraum mit zahlreichen verschiedenen Arbeitsmöglichkeiten, innerhalb oder außerhalb einer Organisation, zur Verfügung gestellt wird. In diesem Coworking

¹⁹⁶ In manchen Fällen lösen unternehmensinterne Diskussionen eine mediale Aufmerksamkeit aus. Auslöser waren Beiträge von Mitarbeitenden in unternehmensinternen Medien, die auf eine mögliche schadhafte Technik bei Dieselmotoren hinwiesen (vgl. Kluge u.a., 2020: 130; Scheytt, 2019; Schiermeyer, 2021).

¹⁹⁷ An dieser Stelle entsteht eine konzeptionelle Übereinstimmung von Butlers Auffassung einer Demonstration und ihren Annahmen von urbanem Raum sowie einer soziologischen Raumtheorie. Verkürzt ausgedrückt wird in dieser Theorie Raum als etwas sozial konstruiertes gedacht: „Das Räumliche ist [...] nicht gegen das Gesellschaftliche abzugrenzen, sondern es ist eine spezifische Form des Gesellschaftlichen. *Räumliche Strukturen* sind, wie zeitliche Strukturen auch, Formen *gesellschaftlicher Strukturen*.“ (Löw, 2001: 167).

Space finden Menschen körperlich zusammen, um an ihren Projekten weiterzuarbeiten, die zugleich auch den geplanten oder zufälligen Austausch mit Menschen anderer Hintergründe und Funktionen schätzen.¹⁹⁸ Unterschiedliche Interaktionen, Sichtweisen und Begegnungen fördern Veränderungen, etwas durch neue Projekte, Zusammenarbeit oder Produktideen. Damit wird ein gegenseitiger Mehrwert für die jeweiligen Teilnehmenden erwartet.¹⁹⁹ Coworking Hosts kuratieren den Rahmen dafür, mit gemeinsamen Mittagessen, Veranstaltungen, Cafés, Arbeitsräumen zum gemeinsamen oder zum alleinigen Arbeiten. Besonders wichtig erscheint eine Gemeinschaftsbildung über soziale Interaktionen, die zwischen verschiedenen Projekten stattfinden können (vgl. Reuschl u.a., 2017: 195). In Bewegung kommen bedeutet wörtlich, sich körperlich zu bewegen, sich zu treffen, gemeinsam zu diskutieren und auszutauschen. Coworking kann sich positiv auf die individuelle wie organisationale Veränderungsfähigkeit auswirken, weil damit eine bestehende starre Arbeitsorganisation verändert wird. Eine starre Büroordnung²⁰⁰ wird aufgelöst durch wählbare Möglichkeiten von Zusammenarbeit (vgl. Oester u.a., 2019: 317 ff.).

Was bedeuten die Erkenntnisse dieses Abschnitts für den Fortgang der Überlegungen? Mit Butlers Ansatz von Demonstrationen als Format von Körperlichkeit wird, in einer Grundlegung, ein in der Orthodoxie von Change Management wenig beachtetes Thema bespielt. Wie bereits im Abschnitt zu Subjektivierung gehen Demonstrationen von Betroffenen aus, mit dem spezifischen Aspekt einer Körperlichkeit. Es entsteht eine performative Kommunikation, innerhalb derer sich Mitarbeitende solidarisieren; aus einer kollektiven Betroffenheit kann sich eine gemeinsame Interessenlage formieren. Körper mit ihrem eigenständigen kommunikativen Gehalt können bestehende oder drohende Prekarisierungen in die Unternehmensöffentlichkeit transportieren und damit diskursprägend wirken. Mit sichtbaren Körpern kann eine kollektive Gegenwärtigkeit geschaffen werden, die ermöglicht, Missstände anzuprangern und Forderungen zu erheben. Es entsteht ein erweiterter Blick auf Veränderungen, denn

¹⁹⁸ In den Begriffsdefinitionen von „Coworking Space“ gibt es Einigkeit, dass es flexible, gemeinschaftsorientierte Arbeitsräume für unterschiedliche Nutzende sind, in denen Austausch und Gemeinschaft gefördert werden (vgl. Bernhardt, 2021: 39). Unterschiede gibt es in der Auffassung, dass solche Spaces nur organisationsextern, für alle Interessenten zugänglich sind (vgl. a.a.O.: 41 f.) oder auch organisationsinterne, sogenannte „corporate Coworking Spaces“ machbar sind, um mehr Interaktion zu ermöglichen (vgl. Reuschl, 2017: 196) oder als Flexibilitätspuffer, die für besondere Projektarbeiten nutzbar sind (vgl. Josef u.a., 2019: 783).

¹⁹⁹ Bisherige Untersuchungen differenzieren den Nutzen von Coworking Space. Auszugsweise werden genannt, einerseits: Förderung von Kreativität sowie Stärkung eines Gemeinschafts- bzw. Zugehörigkeitsgefühls (vgl. Reuschl u.a., 2017: 195) – andererseits sind Coworking Spaces Rückzugsorte von Familie oder Arbeitskolleg*innen, um ungestört arbeiten zu können und um an keinen gemeinschaftlichen Aktivitäten teilnehmen zu müssen (vgl. Josef u.a., 2019, 790 f.).

²⁰⁰ Wörwag (2021: 40) erklärt die Historie von sitzender Büroarbeit in den Anfängen der Industrialisierung auszugsweise wie folgt: „Nebst dem Ausdruck von Macht sollte die ausruhende Position des Sitzens auch der körperlichen Ruhe zugunsten der geistigen Kräftigung dienen. Konzentration und Bewegung schienen unvereinbar zu sein. Die sitzend ruhende Haltung sollte Unruhe, Spontanität, Impulsivität und Bewegungsdrang des Menschen zügeln und ihn an seine Arbeit binden.“

Mitarbeitende gestalten und werden, entgegen der Change Orthodoxie, zu Handelnden. Sie gewinnen an Handlungswirksamkeit, auch wenn sie nur das Firmengelände als Demonstrationsfläche nutzen. Von diesen geschilderten Ansätzen abgeleitet entwickelt sich ein anderes Verständnis von organisationalen Veränderungen als jenes, das im Narrativ von Change Management erzählt wird.

4.2.2. Grundlegungen: Veränderungen sind solidarisch, körperlich und selbstbestimmt

Als Extrakt aus den vorangegangenen Diskussionen werden im Folgenden drei Grundlegungen für organisationale Veränderungen formuliert.

Veränderungen sind solidarisch

Demonstrationen sind performative Formate, in denen sich Prekarisierte für ihr Existenzrecht und darüber hinaus für eine lebensgerechte Gesellschaft zusammenschließen. Für Butler ist das Subjekt relational, es entsteht eine Verantwortung, füreinander zu sorgen und füreinander zu handeln: In Gemeinschaft gegen prekäre Situationen anzugehen, sich einen Platz zu nehmen, um sichtbar zu sein. In dieser Perspektive findet keine Führung statt, die Richtungsanweisungen formuliert, um Lenkungsarbeiten zu übernehmen. Stattdessen setzt Butler auf Solidarität im Sinne einer Verantwortung füreinander. Aus diesem Ansatz kann die Grundlegung abgeleitet werden, dass Mitarbeitende für die Organisation, ihre Leistungsprozesse und Ausrichtung sowie für die darin tätigen Kolleg*innen verantwortlich sind. Sie tragen gemeinsam die initiierten Veränderungen mit und zum Fortbestehen ihrer Organisation bei. Es sind die Mitarbeitenden, die die Motivation für Veränderungen mitbringen und diese voranbringen. Verantwortung wird im Zwischenraum verhandelt, ohne Rückgriffmöglichkeiten auf eine Legitimation oder der Möglichkeit, die Initiative an Führungsfunktionen zu delegieren. Es entsteht eine solidarische Veränderungsbewegung. Verantwortung impliziert dann, in Beziehung zueinander und aufeinander angewiesen zu sein, im Bewusstsein einer sozialen Eingebundenheit. Dies wird in der Körperlichkeit von Demonstrationen sichtbar, wenn im öffentlichen Raum mit einem körperlichen Erscheinen auf Missstände hingewiesen und deren Abschaffung gefordert wird.

Dieses Verständnis von Veränderungen kann mit dem Ansatz der Komplizenschaft verbunden werden (vgl. Ziemer, 2013). Was performative Demonstrationen und die Komplizenschaft eint, ist ein Tätigwerden in einem organisational nicht definierten Raum, gemeinsam mit anderen Betroffenen, um darin jenseits eines formalen Systems bisher nicht gedachte Möglichkeiten umzusetzen (vgl. a.a.O.: 97). Es ist eine temporäre Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Hintergründe, die sich nicht mit den vorgefundenen Gegebenheiten abfinden und Veränderungen initiieren wollen (vgl. Saalman u.a., 2020: 88). Gunter Dueck fordert eine „Undercover Realization“, um mit Komplizen im Verborgenen zu arbeiten. Wird eine Komplizenschaft nicht gegründet und stattdessen das Projekt offiziell bearbeitet, bestünde die Gefahr, dass das „Immunsystem“ der Organisation dagegen arbeiten und das Projekt neutralisieren würde (vgl. Dueck, 2013: 258).

Ein weiterer Ansatzpunkt für solidarisch geprägte Veränderungsprozesse entsteht aus Butlers Verständnis von Solidarität. Dieses Verständnis kann so gelesen werden, dass es um ein *globales*, gutes Miteinander geht. Butler nennt es „Multilokalität und zeitliche Verschränktheit ethischer Verbindungen“ (APV: 140). Veränderungen sind in zwei Lesarten denkbar: Organisationen verändern sich so, dass sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen globale, prekäre Umstände zumindest reduzieren. Eine so gedachte Veränderung verlässt die Grenzen der eigenen Organisation und nimmt eine *globale, kurative* Perspektive ein. In der zweiten Lesart ist eine *globale, präventive* Perspektive denkbar: Organisationen verändern sich, sodass Produkte und Dienstleistungen für ein globales, gutes Zusammenleben sorgen – im Sinne einer Relationalität aller Menschen. Die Definition eines guten Zusammenlebens bereitet große Schwierigkeiten aufgrund der vielgestaltigen Interpretations- und Umsetzungsmöglichkeiten. Dennoch könnten Vorstellungen eines guten Lebens eine Orientierung bieten, wie sie sich beispielhaft in den von der Weltgemeinschaft verabschiedeten UN-Nachhaltigkeitsziele finden (United Nations, 2015: 14).²⁰¹ Die siebzehn Ziele könnten für Organisationen und ihre Produktionsprozesse richtungsweisend sind, wie etwa Ziel acht: „Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.“.

Veränderungen sind körperlich

In Verbindung mit einem gemeinsamen Erscheinen auf Demonstrationen wird der Körper als eigenständiges Kommunikationsformat inszeniert. Das körperliche Erscheinen bekommt durch die Vielzahl der Demonstrierenden eine eigene, nicht sprachliche Ausdrucksmöglichkeit. Die kollektive Körperlichkeit erzeugt ein sichtbares Zeichen von Solidarität, zugleich unterstreichen die Demonstrierenden die Unmittelbarkeit ihrer Forderungen. Die Unmittelbarkeit bildet sich aus dem Moment heraus, ab dem die Körperlichkeit der Demonstrierenden wahrnehmbar ist: hörbar, spürbar, sichtbar, riechbar. Zugleich entsteht eine politische Dimension, wenn Körper intentional eingesetzt werden, um Veränderungen zu fordern und zugleich einen öffentlichen Raum als politischen Raum zu markieren.

Diese Unmittelbarkeit kann auf organisationale Veränderungen übertragen und erweitert werden. In Verbindung mit „solidarisch“ entsteht eine Unmittelbarkeit, wenn Mitarbeitende zu betrieblichen Versammlungen kommen und sie diese Versammlungen im Zuge ihres Zusammenkommens performativ herbeiführen. Im körperlichen Handeln kann eine

²⁰¹ In ihrer Studie kommen Biermann u.a. zu einem differenzierten Ergebnis, was die Wirksamkeit dieser Ziele betrifft. Auszugsweise seien genannt: Auf einer Diskurs- und Wahrnehmungsebene werden diese Ziele zum Bestandteil einer öffentlichen Diskussion, sie finden Niederschlag politischen Programmen und ermöglichen eine Messbarkeit von Nachhaltigkeit. Zugleich bemängeln die Studienautor*innen, dass es häufig bei der Diskussion bleibe, sich eine Umsetzung auf Einzelmaßnahmen beschränke und es an einer länderübergreifende Moderation für eine koordinierte Umsetzung fehle (vgl. Biermann u.a., 2022).

unmittelbare Kommunikation entstehen, ausgehend von der These, dass in körperlichen Reaktionen und Handlungen eine Unmittelbarkeit liegt, was als „tacit knowing“ (Neuweg, 2020⁴: 25) umschrieben wird: körperliche und nicht explizierbare kognitive Handlungen. Menschen treffen unter anderem Entscheidungen, vollziehen körperliche Bewegungen, positionieren sich zu bestimmten Themen bzw. Fragen, ohne dass dabei kognitive Überlegungen deskriptiv begleiten oder vorgeschaltet wären (vgl. ebd.). Für Falko von Ameln u. a. wird dieses „tacit knowing“ über körperliche Handlungen erworben:

„Handlungsorientierte Methoden greifen diese Erkenntnisse auf, indem sie die enaktiven Kanäle der Informationsverarbeitung gezielt ansprechen und nichtsprachliche Lernkontexte reinszenieren.“ (von Ameln u.a., 2016b²: 30).

In Anlehnung an Butler wird in diesem Verständnis der Körper bewusst in Veränderungsprozesse einbezogen, vor allem wenn es um eine primär körperliche Kommunikation geht, mit einem körperlichen Abstimmungsverhalten oder um ein körperliches Signalisieren von Interessen. Es ist ein großflächiges Abstimmen über Veränderungen in Betriebsversammlungen denkbar, wo sich Menschen im Raum bei bestimmten Antwortfeldern positionieren. Fragen, Motivationslagen, Interessenbekundungen können auch körperlich vollzogen werden und geben in einem schnell durchführbaren Format Antworten. Möglicherweise sind diese für einen ersten Blick nicht so differenzierbar wie verbale Äußerungen. Körperliche Positionierungen spiegeln jedoch Meinungen und Stimmungen, die verbal expliziert werden können. Beispiele von körperlichen Aktionen sind (vgl. von Ameln u.a., 2016b²: 109 ff.):

- Skalierungsfragen, bei denen die Skala als räumliche Positionen im Seminarraum benannt wird und die Teilnehmenden zu diesen Positionen gehen, um dort körperlich Position zu beziehen und diese gewählte Position verbal zu explizieren. Beispielfrage: „Auf einer Skala von 0 (Raumecke) – 10 (diametral entgegengesetzte Ecke), wie dringend schätzen Sie einen Veränderungsbedarf ein, 10 wäre die höchste Dringlichkeitsstufe? Positionieren Sie sich an der Zahl, die ihrer Einschätzung am nächsten ist.“
- Aktionssoziometrie („Wie wichtig und dringend ist Ihnen eine Veränderung in Ihrer Arbeitseinheit? Positionieren Sie sich dort im Raum, wo sich Ihre Einschätzung passend ausdrückt.“),
- Unternehmenstheater mit szenischen Darstellungen (Verfremdung, Irritation) von verbesserungsbedürftigen Situationen (vgl. a.a.O.: 215 ff.).

Veränderungen sind selbstbestimmt

Für Butler findet sich in den gedeuteten Ansätzen eines Zwischenraums auch die Perspektive für ein selbstbestimmtes Leben. Dafür solidarisieren sich Menschen, weisen auf prekäre

Lebensbedingungen hin und zeigen ihre Handlungsmacht in Resignifizierungen wie auch Rekontextualisierungen. In Butlers Verständnis umfasst Solidarität ein Streben nach Selbstbestimmung, um in Verbindung mit anderen für eine Offenheit für unterschiedliche Lebensweisen einzutreten. In den Grenzen einer individuellen Unverfügbarkeit äußert sich dies bei Butler nicht als souveräne Selbstbestimmung, sondern in einer Verbundenheit mit Anderen. Selbstbestimmt ist kein definierter Zustand, der in Organisationen eindeutig umsetzbar ist. Stattdessen ist davon auszugehen, dass Selbstbestimmung ein ständiges Bemühen für Offenheit ist, individuelle Unterschiedlichkeit des Miteinanders anzustreben und umzusetzen.

Überträgt man diese Sichtweisen auf organisationalen Veränderungen, kommen bisher gewohnte Praxen ins Rutschen. Veränderungen drehen sich nicht mehr um vorgegebene Sachthemen mit faktenbasierten Begründungen (wie im Narrativ von Change Management), denen Mitarbeitende zu folgen haben. Mitarbeitende erkennen ihre Gestaltungsmacht, Veränderungen zu initiieren. Das kann wie bereits beschrieben so erfolgen, dass sich Mitarbeitende über die Möglichkeiten und Wirkungen einer organisationalen Subjektivation bewusst werden. Des Weiteren kann ein Gestaltungsraum entstehen, wenn sich übergreifende Projektgruppen initiieren oder sich Mitarbeitende auf ihre vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen wie Potenziale, fokussieren. Ausgehend von einem organisationalen Bürokratiemodell können Kollektivorgane wie Personal- oder Betriebsräte zumindest ihr verankertes Initiativrecht als Bestandteil einer Mitbestimmung ausüben. In dieser Vertretungsfunktion drückt sich die Selbstbestimmung der Belegschaft aus, die Bearbeitung unternehmerischer Fragen einzufordern und mit der Organisationsleitung abzustimmen.

Selbstbestimmung kann so gedacht werden, sich gemeinsam für das Gute in Organisationen einzusetzen, es zu erhalten und zu stärken. Dieser Gedanken weicht von Butlers Gesellschaftsdiagnose einer Prekarisierung ab, wogegen es sich zu solidarisieren gelte. Selbstbestimmt kann bedeuten, das Gute in den Alltäglichkeiten in Organisationen zu benennen. Das Gute wird zur Bezeichnung beispielsweise für eine gelungene Zusammenarbeit, wertschätzende Interaktionen oder auch erfolgreich abgeschlossene Projekte. Das bedeutet, dass das Gute nicht als das Selbstverständliche gewertet werden kann, das unabhängig von Mitarbeitenden vorhanden ist, sondern das Ergebnis eines gemeinsamen Bemühens nach Selbstbestimmung ist.

Kapitel 5: Fazit

Das Ziel der Analyse war es, organisationale Veränderungen neu zu denken. Dafür wurden die Konzeptionen von Wiederholung sowie Zwischenraum von Jacques Derrida und von Judith Butler befragt. In diesem Fazit werden die Erkenntnisse in mehreren Schritten zusammengefasst:

- In Abschnitt 5.1. werden entlang der doppelten Geste der Dekonstruktion die Ergebnisse der einzelnen Kapitel überblicksartig wiedergegeben.
- In Abschnitt 5.2. erfolgt die Verdichtung der vorangegangenen Übersichten. Es wird reflektiert, inwiefern diese Ergebnisse zu einem neuen Verständnis von Veränderungen beitragen können. Diese Diskussion erfolgt entlang der drei Merkmale, mit denen in Kapitel zwei Change Management beschrieben wird: Wie gestalten sich Veränderungen? Welche Rollen kommen den Organisationsmitgliedern zu? Was für ein Verständnis von Organisation entsteht dabei? Daran schließt sich eine beispielhafte Erprobung an, wie das erarbeitete neue Verständnis organisationaler Veränderung in konventionellen Organisationen gelingen kann. Es wird nicht das Ziel verfolgt, ein umsetzbares Veränderungskonzept aufzustellen, sondern Möglichkeiten einer Umsetzbarkeit zu skizzieren.
- In Abschnitt 5.3. wird der Blick über die Diskussion hinaus gerichtet und die Frage gestellt, welchen Beitrag philosophisches, poststrukturalistisches Denken für die Managementwissenschaften leisten kann. Diese Erkenntnisse werden ausgehend von den verschiedenen, gewonnenen Grundlegungen formuliert. In einem letzten Schritt werden weiterführende Forschungsfragen aufgeworfen und der Mehrwert dieser Arbeit in der Philosophie verortet.

5.1. Zusammenfassen der Ergebnisse

Das Narrativ beschreibt Change Management als mehrteilige Methode mit verschiedenen Phasen sowie den entsprechenden Aufgaben von Führenden (Ziele vorgeben, motivieren) und Mitarbeitenden (mit-diskutieren, mit-arbeiten), organisationale Veränderungen zu initiieren und durchzuführen. Das Narrativ veränderte sich den ersten Publikation von Change Management Mitte der 1990er-Jahre. War die Ursprungsidee der vorgängigen Organisationsentwicklung, eine gemeinsame Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisation anzustreben, dominieren im Change Management mittlerweile Effizienzaspekte, um eine Organisation möglichst gut marktfähig zu gestalten.

Mit den Möglichkeiten von Derridas Dekonstruktion wurde das Denkmuster von Change Management aufgedeckt. Es wurde gezeigt, dass Change Management bestimmte Annahmen über Veränderungen expliziert und damit zugleich bestimmte Themen ausschließt, die jedoch

das Explizierte stützen. Diese Themen sind: Die Beteiligung der Mitarbeitenden wird nur mit der Erlaubnis von Führenden ermöglicht; Widerstand wird performativ erzeugt, um mit Change Management Kontrolle über Mitarbeitende auszuüben; das im Change Management als neu Angepriesene wird über dessen Gegenteil, nämlich das Bekannte, ermöglicht; eine Flexibilisierung der Organisation funktioniert nur auf Grundlage eines bürokratischen Verständnisses; externe Beratungsfirmen werben mit ihrer Expertise, Organisationen verändern zu können, deren Beauftragung führt jedoch zur Stabilisierung eines bestehenden Führungssystems. Das in der Literatur referierte Standardmodell von Kurt Lewin gibt es in der zitierten Art nicht. Der Erfolg dieses Modells ist darauf zurückzuführen, dass damit Veränderungen als steuerbar erklärt werden und die Machbarkeitsvorstellungen von Management treffen. Daran schließt sich an, dass Macht als zentralisierte Führungsfunktion verstanden wird. Macht ist somit in Führungsfunktionen erkenntlich und entspricht der Aufgabe von Führenden, Macht über Vorgaben auszuüben. Dagegen wird eine kontextualisierte, nicht verortbare Macht, wie sie in Diskursen Ausdruck findet, ausgeschlossen.

Diese Ergebnisse bilden die Basis, um an diesen ausgeschlossenen Themen weiterzuarbeiten und ein neues Verständnis von organisationalen Veränderungen zu entwerfen. Dieses Vorhaben fügt sich in eine Forschungslücke, nämlich Change Management einem dekonstruktiven Verfahren zu unterziehen. Die zitierten Konzeptionen von „Critical Management Studies“ bestätigen diese Forschungslücke.

Wiederholungen sind Veränderungen

Nach Derridas Sprachphilosophie ereignen sich in *itérabilité* Veränderungen, es verschieben sich Begriffsbedeutungen wie auch Kon-Texte. Eine *resistance* sichert eine Wiederholbarkeit als Äußerlichkeit; von Begriffen mitgebrachte Spuren weisen auf frühere Bedeutungseinschreibungen, ohne auf einen eindeutigen Ursprung rückführbar zu sein. In *itérabilité* begegnen sich unkalkulierbare Momente von Stabilität und von Veränderung; es bleibt offen, wie viel Stabilität und wie viel Veränderung sich ereignen. Aus dieser Dynamik von *itérabilité* werden die Grundlegungen „unbeherrschbar“ und „unbekannt“ für organisationale Veränderungen gewonnen.

Auf Organisationen übertragen bedeutet *itérabilité*, dass Teile von Organisationen in Bewegung sind, während andere stabil und unverändert bleiben. Veränderungen geschehen – als ungeplante Bewegungen, zwischen *resistance* und *itérabilité*. *Itérabilité* gleicht einem „es ereignet sich“, wonach Veränderungen keine externen Veränderungsimpulse benötigen. Analog dazu weisen Organisationen eine Eigendynamik auf, in der sich Veränderungen einer Beherrschbarkeit entziehen. Als Grundlegungen werden Veränderungen als unbekannt formuliert, weil sie vom Standpunkt des Bestehenden nicht beschrieben werden können. Das Paradigma eines inaktiven Kontextes (= Organisation) im Change Management wird von

einem Verständnis eines dauerhaft quirligen Kontextes abgelöst. Als zweite Grundlegung wird dem Change-Paradigma einer trägen Organisation („unfreeze – move - refreeze“) eine unkontrollierte und unkontrollierbare Organisationsveränderung entgegengesetzt. Mitarbeitende werden zu Mitbewegenden von verändernden Wiederholungen – nicht zu Getriebenen, die zum Change Management motiviert werden müssen, weil Beständigkeit als Norm und jede Veränderungsbewegung als deren Unterbrechung konstruiert wird. Von dieser Dynamik als Grundbewegung auszugehen bedeutet, ein neues Verständnis von organisationalen Veränderungen, jenseits ihres Managements, zu formulieren.

Butler sieht in Wiederholungen das Potenzial, gesellschaftliche Normen zu subvertieren. Für sie wird das Subjekt zum Saboteur, sie stattet es mit einer Handlungsmacht aus, im gesellschaftlichen Normengeflecht Möglichkeiten zur Subversion zu erkennen und zu subversiven Agenten zu werden. Dieser Widerstand bleibt affirmativ, weil er innerhalb der Subjektivierung durchgeführt wird und handelt innerhalb von wie auch an Grenzen gesellschaftlicher Normierungen. Aus den Diskussionen der Subjektivierung werden die Grundlegungen von kontinuierlichen und systemkonformen Veränderungen eines widerständigen Subjekts gewonnen. Für Organisationen bedeuten diese Grundlegungen, dass eine Doppelbewegung zwischen Stabilisierung und Veränderung entsteht, wobei die grundlegende Machtstruktur erhalten bleibt. Im Gegensatz zu einem zentralistischen Machtverständnis im Change Management entwirft Butler in Anlehnung an Foucault ein Machtverständnis, das Macht Ursprungslos in Diskursen verteilt verortet. Danach äußert sich Macht in Diskursen, beispielsweise in Ein- und Ausschlüssen; Macht wird in ihrer Wiederholung aktiviert. Zugleich bedeutet die Wiederholung von Machtdiskursen deren Veränderung. Im Unterschied zu Derrida (Wiederholungen sind nicht intentional) sind Veränderungen für Butler Handlungen, um gesellschaftliche wie auch organisationale Reproduktionsprozesse zu verändern. Demzufolge sind Mitarbeitende für Butler potenzielle Agent*innen für Veränderungen, deren Wirkung von der Pfadabhängigkeit des Themas bestimmt wird. Bisher gemachte Erfahrungen und Kompetenzen geben die Richtung vor und prägen den Weg der Veränderungen. Mit Butler gelesen haben Mitarbeitende die Kraft, Veränderungen zu wollen und zu initiieren. Sie haben ein fundiertes Organisationskenntnis, Ansatzpunkte für systemerhaltende Veränderungen auszukundschaften und zu nutzen.

Zwischenräume als unkartierte Räume für Veränderungen

Für Derrida wie für Butler bildet sich in der Beziehung und in der Verbundenheit zu den Mitmenschen ein Zwischenraum, der verschiedene Bedeutungen haben kann: Bei Derrida ist es die Hinwendung zum Anderen als Mitmenschen, die durch nichts vorbestimmt ist; bei Butler entsteht ein Zwischenraum, wenn Menschen zusammenkommen, füreinander sorgen und gemeinsam gegen prekarisierende Lebensbedingungen demonstrieren. Beiden geht es um

die Lösung von Festlegungen und für die Öffnung eines gedanklichen Raums zwischen Menschen ohne einschränkende Voraussetzungen. Unterschiede zeigen sich in der jeweiligen Perspektive: Butler lässt das Subjekt zuerst auf sich schauen und die eigenen, meist prekären Lebensumstände erkunden, um *danach* Solidaritätspartner*innen zu finden, mit denen gemeinsam gegen diese Lebensumstände angegangen werden kann. Derrida lässt keinen Blick auf sich als Subjekt zu, sondern wendet sich dem Anderen zu, losgelöst von eigenen Interessen. In Anlehnung an Levinas ist für Derrida die Beziehung zwischen dem Anderen und dem Selbst von der Perspektive des Anderen geleitet.

Für Derrida formt sich ein Zwischenraum in der Hinwendung zum Anderen, wie er in der Bearbeitung verschiedener ethischer Themen darstellt. In der Formulierung von Gerechtigkeit werden unter anderem Rechtsnormen berücksichtigt, aber auf jeden Fall überstiegen und jede Frage nach Gerechtigkeit individuell behandelt. Nach Butlers *Anmerkungen zu einer performativen Theorie einer Versammlung* bildet sich ein Zwischenraum bei Demonstrationen, wenn sich Menschen gemeinsam bewegen und körperlich gegen ihre Prekarisierungen aufbegehren. Es bildet sich ein Zwischenraum, wenn nicht legitimierte Personen auf dafür nicht vorgesehenen Plätzen Forderungen für ihre gesellschaftlich-politische Anerkennung erheben. Für eine Zusammenfassung dieser Gedanken sei Schönwälder-Kuntze zitiert: Ein

„Möglichkeitsraum, in dem sich eine Zukunft ereignen können soll, in der, anders als gegenwärtig, bestimmte Ausschlüsse, Nicht-Teilhabe etc. vermieden werden können oder sollen. Ein Raum, der ein Werden prinzipiell möglich macht – *ohne* deshalb das Sein der Personen in irgendeiner Form zu bestimmen, zu determinieren oder gar zu erzeugen.“
(Schönwälder-Kuntze, 2018b: 38).

Aus den Diskussionen des Zwischenraums nach Butler werden die Grundlegungen formuliert: Veränderungen als solidarisch, körperlich und selbstbestimmt. Das Wichtige bei diesen Bewegungen sind für Butler die Aktivitäten in Gemeinschaft, in Verantwortung für die Mitmenschen. Unabhängig davon, ob die Bewegung für oder gegen etwas ist, oder für beides gleichzeitig, sie geschieht in der Sensibilität für andere und deren Lebens- bzw. Arbeitssituation. In diesem Verständnis von Veränderung kommen zwei Merkmale von organisationaler Veränderungsorthodoxie nicht mehr vor: übergeordnete Funktionen wie Führung und Institutionen wie Betriebsrat oder Gewerkschaft. Diese in Lehrbüchern referierten Funktionen (Initiieren von Veränderungen, inhaltliche Impulsgeber) verschwinden bei diesen Grundlegungen. Es ist die Relationalität aller Mitarbeitenden als Sorge füreinander, wodurch Veränderungsprozesse ausgelöst werden können. Im Mittelpunkt stehen die Arbeitssituationen und die Beziehungen der Mitarbeitenden zueinander. Diese Perspektiven können so übersetzt werden, dass Organisationen verändert werden, um mit ihren Produkten und Dienstleistungen für ein globales gutes Miteinander zu sorgen.

Neben einer Orientierung an Mitarbeitenden sind nach Derrida weitere Grundlegungen herausgearbeitet: Veränderungen sind öffnend und bleiben im Kommen. Der Begriff „im Kommen bleiben“ inkludiert eine Offenheit für das Ereignis als das Unbekannte, das sich nicht ankündigt, sondern hereinbricht. Das Kommende bleibt horizontlos, somit unkalkulierbar und ungewiss. Mit diesem Ansatz gedacht tragen Veränderungen eine Unverfügbarkeit und eine Eigendynamik in sich, die Organisationen erfassen und Veränderungsprozesse anstoßen, ohne dass es deren Planung bedarf und ohne, dass sie planbar wären. Dafür ist eine Offenheit für das Ereignis erforderlich, um etablierte Routinen zumindest infrage zu stellen und die Unsicherheit des Anderen wertzuschätzen, weil sie Impulse für etwas Neues liefern könnte. Zwar beinhaltet Offenheit das Bemühen, mit dem Kommenden das Gegenwärtige zu verbessern, es bleibt jedoch unbestimmt, ob es gelingen kann. Fehler und Misslingen werden zu Feedbacksystemen, um bei zukünftigen Versuchen die Möglichkeiten des Scheiterns bewusst zu machen und sie so zu verringern, ohne sie jemals gänzlich ausschließen zu können.

5.2. Verdichtung der Diskussion

Die Ansätze von Jacques Derrida und Judith Butler tragen zu einer „*Enttrivialisierung des Transformationsbegriffs*“ (Baecker, 1998: 52) bei.²⁰² Dies beinhaltet im Verständnis der bisherigen Diskussionen eine Nicht-Vorhersehbarkeit, historische Abhängigkeiten, Eigendynamiken sowie Solidarität und Körperlichkeit in organisationalen Veränderungen. Organisationen wird mit diesem Ansatz ein nicht kontrollierbares Eigenleben bescheinigt.²⁰³ Die Grundlegungen für ein neues Verständnis von Veränderungen werden innerhalb eines Korridors beschrieben, der sich aus den Veränderungsmustern von Derridas und Butlers zitierten Ansätzen formt. Verdichtet wird die Darstellung, indem auf Kriterien zurückgegriffen wird, die organisationale Veränderungen konstituieren: Sichtweisen auf Veränderungen, auf Mitarbeitende und auf Organisationen. Das Ergebnis ist nicht ein in sich kohärentes Konzept, dafür sind die Ansätze der beiden zitierten Autor*innen zu unterschiedlich. Stattdessen wird eine Vielfalt (hier mit „Korridor“ beschrieben) von Perspektiven angeboten, die alle zu einer Enttrivialisierung beitragen:

²⁰² Mit diesem Begriff bezeichnet Dirk Baecker die Abkehr von einer vorhersehbaren und bestimmaren Veränderung als triviale Transformation. Vor allem durch die Rekursivität eines Veränderungsprozesses ist der Bezug einer Veränderung der Prozess selbst und keine außenstehenden Beobachter, die die Transformation extern orchestrieren. Infolge dieser Rekursivität „verwandelt sich die triviale Maschine der Transformation [...] in eine nichttriviale Maschine, in der die Bestimmung sowohl der Zustände wie der Regeln von den Zuständen der Maschine selbst abhängig wird und damit von außen weder eindeutig noch vollständig bestimmbar ist.“ (Baecker, 1998: 52).

²⁰³ Vgl. Doppler u.a. (2017: 5): In diesem Interview weist Rudolf Wimmer auf eine eher fernöstlich geprägte Sicht auf Organisationen hin, wonach Organisationen permanent in Bewegung seien, eine Eigendynamik und ein Energiepotenzial haben und bestehende Veränderungsbewegungen ohne von außen zugeführte Energie nutzbar seien.

– **Sichtweisen auf Veränderungen**

Der Korridor formuliert sich auf der einen Seite mit der Eigendynamik (Stabilität *und* Veränderungen) sowie dem Unbestimmbaren des im Kommen Bleibendem. Auf der anderen Seite des Korridors stehen die intendierten subversiven Wiederholungen gesellschaftlicher Praxen bei Butler. Beiden Ansätzen ist eine Unkalkulierbarkeit eingeschrieben, erwartbare Ergebnisse sind nicht benennbar, auch bei Butlers Auffassung von Demonstrationen, die zwar intentional sein können, aber deren Wirkungen nicht kalkulierbar sind. Dieses Verständnis von Veränderungen ist ein anderes als das Narrativ von Change Management mit Zielorientierung und einer durchgetakteten Prozessorientierung.

– **Sichtweisen auf Mitarbeitende**

Für Derrida ist es ein am Anderen ausgerichtetes Verständnis einer aufmerksamen Passivität. Derrida drückt diese Passivität mit Referenz auf Levinas so aus: „Man muß *mit dem Antworten beginnen*.“ (Derrida, 1999b: 43). Dieser Auffassung entsprechend richten sich Veränderungsprozesse an den Mitarbeitenden aus – als Antwort auf deren Bedürfnisse, Kompetenzen und Potenziale. Es sind keine Angebote, die nach dem Gießkannenprinzip formuliert werden, in der Hoffnung, dass für alle etwas dabei ist. Es geht vielmehr darum, auf die Bedürfnisse zu antworten und Veränderungen danach auszurichten.

Für Butler ist das Subjekt ein Handelndes, das seinen Handlungsraum erweitert, sei es innerhalb der Subjektivierung oder sei es solidarisch mit Anderen im Widerstand gegen Prekarisierung. Das Subjekt ist systemkompetent und nutzt seinen Handlungsraum für Subversionen wie auch öffentlichen Widerstand gegen prekarisierende Lebensbedingungen.

Dieses Personenverständnis ist frei von organisationaler Über- und Unterordnung, eine Führungsfunktion als Personenführung²⁰⁴ ist nicht vorhanden – im Gegensatz zum Paradigma im Change Management, in dem Führung als Initiativfunktion für Change gewertet wird.

– **Sichtweisen auf Organisationen**

Setzt man Organisation mit Kontext gleich, ist diese von Dynamiken zwischen Stabilität und Veränderung charakterisiert. Das bedeutet, dass eine Organisation offen ist für Einschreibungen, gelesen als neue Mitarbeitende, Zukäufe, eingebrachte Ideen oder Erfindungen. Demzufolge ist eine Organisation kein Gebilde von untrüglichen Wahrheiten,

²⁰⁴ Führung als Personenführung zeigt sich in einer Individual- und Teamführung mit Aufgabendelegation, Zielvereinbarungen und Anreizsystemen (vgl. Scholz, 2014⁶: 999 ff.).

organisationale Bedeutungen sind temporäre Zuschreibungen und in ihrer Existenz permanent bedroht. Zugleich ist eine Organisation machtbesetzt, Macht zeigt sich in Diskursen und in ihrer Wiederholung, ohne jedoch einem Zentrum zuschreibbar zu sein. Das bedeutet auch, dass eine Organisation nicht zentral gesteuert werden kann, sondern von verschiedenen Machtformaten und -zentren vielfältig bestimmt wird.²⁰⁵

Auch für Butler ist eine Organisation durch eine Machtstruktur geprägt, was wiederum eine Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitenden einschränkt. Vor dieser Hintergrundfolie positioniert Butler ein widerständiges Subjekt, das gegen diese Einschränkungen aufbegehrt. Mitarbeitenden werden zu Change Agent*innen, die mittels subversiver Aktionen gegen vorherrschende Machtstrukturen aufbegehren. Dazu organisieren sich Mitarbeitende, um solidarisch füreinander zu sorgen.

Dieses von Derrida und Butlers Werken abgeleitete Organisationsverständnis unterscheidet sich von einer mechanistisch geprägten Auffassung von einer Organisation, die zentral überblickt und mithilfe von Change Management planmäßig umgestaltet werden kann.

Um den Unterschied zwischen dem hier formulierten Verständnis von Veränderungen (als Möglichkeiten des Anderen, wie in der Einleitung benannt) und einem Change Management zu verdeutlichen, wird mittels Fragen differenziert: Welche Fragen werden in der Logik der jeweiligen Ausprägungen gestellt?

²⁰⁵ Dazu Luhmann: „Macht in Organisationen ist eher eine vereinfachte Form der Beobachtung von Zukunft, der Fixierung von Ungewissheit.“ (OuE: 112). Vor dem Hintergrund des formulierten Organisationsverständnisses kann das Zitat von Luhmann so interpretiert werden, dass Macht versucht, einen Kontext bzw. Organisation zu beherrschen, es aber immer Versuche bleiben, weil die Organisation letzten Endes unbeherrschbar ist.

Merkmal	Change Management	Veränderungen nach Ansätzen von Derrida und Butler
Wer spricht und wer fragt?	Organisationsleitende, Führende in ihrer Funktion als Wissende.	Mitarbeitende in und für die Organisation als Gemeinschaft von Mitarbeitenden.
Fragen zu Veränderungen:	<p>Was ist das Ziel der Veränderung?</p> <p>Wie können wir die Zielerreichung messen?</p> <p>Wie gestalten wir den Veränderungsprozess? Was sind wichtige Zwischenschritte?</p> <p>Wie lange dauert dieser Veränderungsprozess?</p>	<p>Wie aufmerksam sind wir für die kontinuierliche Eigendynamik unserer Organisation? Wie aufmerksam sind wir für kommende Ereignisse?</p> <p>Wie gehen wir mit den kontinuierlichen Veränderungen in der Organisation um?</p>
Fragen zu Personen:	<p>Wie können wir uns als Führende für unsere Aufgaben im Change Prozess qualifizieren?</p> <p>An welcher Stelle im Veränderungsprozess beteiligen wir die Mitarbeitenden?</p> <p>Wie wollen/können wir sie beteiligen?</p> <p>Sind Mitarbeitende ausreichend informiert über die geplanten Veränderungen?</p>	<p>Wie gut geht es allen Mitarbeitenden, wie gut geht es uns? Wie ist deren / unsere Arbeitszufriedenheit?</p> <p>Wie gut können wir unseren Handlungsraum nutzen und erweitern?</p> <p>Welche Kompetenzen haben wir in der Organisation? Können alle ihre Kompetenzen einsetzen?</p> <p>Wie können wir unsere Potenziale entwickeln lassen?</p>
Fragen zur Organisation:	<p>Wie können wir die Organisation an die externen Rahmenbedingungen anpassen?</p> <p>Wie können wir die Organisation auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten?</p>	<p>Gibt es in der Organisation genügend Freiräume? Wie können wir die Nutzung dieser Freiräume stärken?</p> <p>Wie können wir die Organisation nach den vorhandenen Kompetenzen ausrichten?</p> <p>Welche Bedeutung hat die Organisation für uns? Wie können wir diese Bedeutung mit allen diskutieren?</p>

Abbildung 2: Unterschiede zwischen den Fragen im Change Management und den Fragen bei organisationalen Veränderungen nach den Ansätzen von Derrida und Butler.

Die Fragen im Bezugssystem Change Management speisen sich aus der Annahme, dass eine Organisation gestaltbar und eine Passung an die (konstruierten) Umwelтанforderungen möglich sei. Nach den Ansätzen von Derrida und Butler besteht eine Organisation aus kontinuierlichen Veränderungen, diese sind ihre Konstitutionsmerkmale. In diesem Verständnis ist eine Organisation eine sich ständig verändernde Konstruktion von Freiräumen, um Ereignisse empfangen zu können.

In der Organisationspraxis sind beide Ansätze für Veränderungen nicht binär zu werten, es ist auch nicht Derridas Ansinnen in einem Entweder-oder-Schema zu denken. Deshalb wird sich Derridas Ansatz eines „Hindurchwindens“ angenommen, wie bereits mehrfach diskutiert. Dazu stellt sich die Frage, wie dieses neue Verständnis von Veränderungen in bestehenden, konventionellen Organisationen gelingen kann. Welche Bruchstellen entstehen dabei? Diese Fragen werden beispielhaft an drei Themenfelder diskutiert: Butlers Subjektverständnis sowie den Grundlegungen, denen gemäß Veränderungen im Kommen bleiben und sich an Mitarbeitenden orientieren. Für die Diskussion wird auf das in Abschnitt 2.1. beschriebene bürokratische Organisationsformat aufgebaut. Es ist davon auszugehen, dass viele der gegenwärtigen Organisationen nach diesen Beschreibungen gestaltet sind.

Eine Aporie bildet sich um Butlers Subjektverständnis von systemkompetenten und veränderungsmotivierten Mitarbeitenden. Dieses Subjektverständnis kann nicht als selbstverständlich und als organisational verbreitet angenommen werden. Für Antje Weidling zeigt sich das darin, dass Veränderungen bestimmte Typen von Mitarbeitenden benötigen: Solche, die Freude an Veränderungen, an selbstbestimmtem – wie auch subversiven Arbeiten – haben und die Grenzen des Möglichen ertasten und erweitern möchten. Es kann angenommen werden, dass in bürokratisch organisierten Unternehmen derart skizzierte Eigenschaften eher selten zum Vorschein kommen (vgl. Weidling, 2021: 297). Es ist vielmehr so, dass Organisationen von Pfadabhängigkeiten, von formalen wie informellen Regelungen und einer fein abgestimmten Machtstruktur durchzogen sind, womit die Veränderungsmotivation der Mitarbeitenden maßgebend beeinflusst wird. Um diese Gegebenheiten zu überwinden, sind Mitarbeitende gefragt, die getrieben sind von einer unabhängigen Vorstellung, wie ihre Organisation verändert werden kann, gepaart mit einer inneren Unabhängigkeit, dieses Wollen auch umzusetzen. So wie Derrida eine kommende Demokratie beschreibt, kann diese Beschreibung auch auf organisationale Veränderungen übertragen werden. Um Derridas Worte zu verwenden: Ein solches Unternehmen wäre

„eine gänzlich zweideutige und beunruhigende Erfahrung der Freiheit, bedroht und bedrohlich, wenn sie in ihrem »Vielleicht« verbleibt und verbunden mit einer Verantwortung, die jedes Maß übersteigt und der sich niemand entziehen kann.“ (Schurken: 131).

Man muss diese Offenheit von Veränderungen auch wollen, um sich dafür zu engagieren – und aushalten, „Vielleicht“ erfolgreich zu sein. Hier hilft ein Rückgriff auf Butlers Ansatz von Solidarität, in dem es darum geht, sich gemeinsam für vorhandene Machtstrukturen zu sensibilisieren und deren Veränderung herbeizuführen. Auch wenn, wie oben beschrieben, dies von einzelnen Mitarbeitenden nicht zu erwarten ist, könnte dies in Gemeinschaft gelingen, wobei Kollektivorganen der Mitarbeitendenvertretungen eine Multiplikatorenfunktion zukommt. Der Wert von selbstbestimmten, subversiv agierenden Mitarbeitenden ist für bürokratische Organisationen nicht zu unterschätzen, wenn mit der bestehenden Organisationsstruktur keine Lösungsangebote für aktuelle Problemlagen generiert werden können. Das Problemlösungspotenzial von selbstbestimmten Mitarbeitenden könnte für solche Problemlagen hilfreich sein, weil es jenseits der etablierten Lösungsmuster zu vermuten ist.

Nimmt man die Grundlegung „im Kommen bleiben“ als eine öffnende Bewegung, so könnte eine Aporie in Bezug auf eine organisatorische Regelhaftigkeit und dem Bürokratiemerkmal der Eindeutigkeit entstehen. Letztgenanntes ist als schließende Bewegung zu werten, die auf Bestimmbarkeit ausgelegt ist. Es zeigt sich die Aporie am Kreuzungspunkt, an der die Konstitutionsmerkmale Regeln und Unterscheidung auf das Kommende eines Ereignisses (unbestimmbar, Veränderung als Prozess) treffen. Die Offenheit eines Ereignisses als Kommendes bedeutet für die Organisation zunächst, dass sie darauf nicht vorbereitet ist und dafür über keinen regulierten Bearbeitungsmechanismus verfügt. Dabei treffen zwei unterschiedliche Bewegungen zusammen: Im aufgerufenen Organisationsformat kommt es zu einer Schließung, damit eine Organisation eindeutig und regelbasiert bleibt. Dagegen ist das Kommende als ein nicht endender, öffnender Prozess zu interpretieren.²⁰⁶ Das kann bedeuten, dass sich Bükratien mit dem Merkmal der Verlässlichkeit und des Eindeutigen dem Kommenden nicht ganz verschließen, in dem Sinne, dass sich nichts dem Kommenden verschließen kann.

Es bieten sich Variationen von Möglichkeiten, wie dem Kommenden begegnet werden kann. So wie Derrida das Kommende als Ausloten von Gerechtigkeit oder von Demokratie denkt, kann es zu einem Ausloten in Organisationen kommen, ohne gleich das Kommende einem Prozess der Unterscheidung zu unterwerfen und in eine binäre Denkweise des „entweder - oder“ zu überführen. Umsetzungshilfe kommt von Eva von Redecker, die dafür den Begriff einer interstitiellen Praxis (vgl. Dies., 2018: 34) aufruft. Diese zeigt sich für von Redecker in Form verschiedener Mikrotechniken (vgl. a.a.O.: 252).²⁰⁷ In Organisationen drückt sich dies in

²⁰⁶ Vielen Dank an Michael Stiegler und Tatjana Schönwälder-Kuntze, die beide auf diese unterschiedlichen Bewegungen hinweisen, im Oberseminar am 17.06.2022 an der LMU, München.

²⁰⁷ Dieser Begriff Mikrotechniken ist von Redeckers Übersetzung von Williams H. Sewells Beschreibung „small and undramatic changes“ (Sewell, 2005: 226). Verkürzt ausgedrückt ist für Sewell Veränderung nicht auf ein singuläres Moment zurückzuführen, sondern zeichnet sich in einer Vielzahl von verschiedenen,

Kollegengesprächen aus, im Austausch in Kaffeeküchen oder beim Mittagessen, in selbstorganisierten Arbeitsgruppen, Beiträgen in firmeninternen Chatforen, in Treffen mit Mitgliedern von Vertretungsorganen (Personal- oder Betriebsrat). Eine weitere Möglichkeit ist die Öffnung der Organisation für das Kommende, wie es beispielsweise mittels serendipity-Ansätzen operationalisiert wird, in crossfunktionalen Arbeitsteams oder in Coworking-Formaten. Am Punkt des Operationalisierens verliert das Kommende seine Ereignishaftigkeit, es wird benenn- und beobachtbar und kann zu strukturellen Veränderungen in der Organisation führen.

Eine weitere Aporie bildet sich in der Grundlegung als Orientierung an Mitarbeitenden (als Hinwendung zum Individuellen) und allgemeinen Regeln bürokratischer Organisationen (als Hinwendung zum Allgemeinen). Eine bürokratische Organisation entzieht der/dem Einzelnen eine individuelle Hinwendung, weil Mitarbeitende vorgedachte Funktionen zu erfüllen haben. Einerseits haben Mitarbeitende in zeitgemäßen Bürokratien einen persönlichen Handlungsspielraum in ihrer Tätigkeit und flexible Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeiten oder individualisierte Sozialleistungen. Andererseits benötigen Organisationen die persönlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden für die Aufgabenerledigung, ohne direkten Zugriff darauf zu haben. Es ist organisational nicht steuerbar, wie viel Engagement oder Kreativität Mitarbeitende einbringen. Damit entsteht ein organisational nicht bearbeitbarer Zwischenraum, in dem es letztlich den Mitarbeitenden selbst überlassen bleibt, wie viel Engagement sie in die Aufgabenerfüllung legen. Organisationen unternehmen einiges an Aktivitäten, um einer umfassenden individuellen Hinwendung zu entgehen. Planungs- und Kontrollgremien, Strukturelemente (z.B. Organigramme, Führungsgremien), Prozessbeschreibungen, definierte Routinen und standardisierte Auswahlverfahren sind einige der Elemente, die Organisationen dafür nutzen, um die Hinwendung zum anderen organisational beherrschbar zu machen. Es wird die Hinwendung durch explizite und implizite organisationale Regelungen eingeschränkt, die für alle Organisationsmitglieder gleiche Gültigkeit haben.

Dennoch benötigen Organisationen die Hinwendung zu ihren Mitarbeitenden, weil mit deren überschüssigen Kompetenzen und Potenzialen das Kommende empfangen werden kann. Dieser Überschuss an Kompetenzen und Potenzialen reicht über die definierten Aufgabenanforderungen hinaus und sichert dem Unternehmen, dass auch mit Unvorhersehbarem umgegangen werden kann, jenseits von aktuellen Stellenbeschreibungen. Eine individualisierte Personalarbeit orientiert sich an den spezifischen Lebenslagen der

interdisziplinären Veränderungsereignissen ab, deren Verbreitung zu einem großflächigen Wandel führen (vgl. zitiert in von Redecker, 2018: 249).

Mitarbeitenden, Organisationen verändern ihre Personalpolitik: Weg von starren Regeln, hin zu einer flexibilisierten und individualisierten Organisation.

Eine Aporie bildet sich am organisationalen Kippunkt zwischen einer Einheitlichkeit von Regeln bzw. Vorgaben für viele und der Einzigartigkeit des/der Einzelnen. Eine Hinwendung, vom Anderen kommend, ist bis zu diesem Kippunkt vorstellbar, an dem eine Organisation ihre Organisationsfähigkeit behält. Das bedeutet, dass an diesem Punkt gerade noch Aktivitäten von Einzelnen mit Anderen koppelbar sind und eine Zusammenarbeit möglich bleibt, beispielsweise dass individualisierte Arbeitsverhältnisse eine Zusammenarbeit im Arbeitsteam möglich machen. Eine Hinwendung zum Anderen ist bis zum Kippunkt denkbar, an dem gerade noch Entscheidungen für eine Organisation getroffen werden können, die alle Mitarbeitenden betreffen.

5.3. Poststrukturalistische Beiträge zu den Managementwissenschaften

Diese Analyse zeigt in vielfacher Weise wie fruchtbar die ausgesuchten Theorieangebote von Derrida und Butler sind. Damit ist eine Brücke zwischen der Philosophie und den Managementwissenschaften gebaut. Diese Diskussionen können als Bereicherung gewertet werden, weil deren philosophische Fundierung daran erinnert, dass aktuelle Managementthemen in ihrem inhaltlichen Kern schon von Jacques Derrida und Judith Butler bearbeitet sind. Das bedeutet, dass sich die inhaltliche Substanz von Managementthemen in bereits zuvor stattgefundenen Philosophiediskursen wiederfindet. In diesen Diskursen wurde nicht mit den bekannten managementkompatiblen Begriffen und Kontexten gearbeitet, die eine Erkennbarkeit und einen Transfer in die Organisationswelt erleichtert hätten. Jedoch wurden die sie begründenden Denkbewegungen bereits diskutiert. Dazu zählen: Der Umgang mit Widersprüchen findet sich als Paradoxienmanagement wieder, der Umgang mit Ereignissen wird in strukturarmen Formaten wie Open Space geübt oder in Co-Working-Spaces versuchsweise umgesetzt, die Handlungsmacht von Mitarbeitenden sowie deren Erweiterung findet sich unter dem Begriff „New Work“²⁰⁸ oder in dem Ansatz „Das demokratische Unternehmen“ (vgl. Sattelberger, 2015) wieder. Zugleich bildet sich aus den zitierten Beispielen eine Übersicht zeitgenössischer Diskurse in den Managementwissenschaften. Diese Beispiele erweisen sich zugleich als singuläre Abweichungen von einer Orthodoxie des Change Managements, sei es in kontinuierlichen Veränderungen statt eines Change Projektes, sei es in serendipity-Ansätze statt einer Change-Architektur.

²⁰⁸ Diese Aussage ist mit Vorsicht gemacht, weil einerseits als New Work eine innere Unabhängigkeit und ein Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden gegenüber Arbeitgebenden gemeint ist, andererseits ist New Work ein vom Management gesteuertes Konzept, Arbeit und Arbeitsstrukturen zu flexibilisieren. Darunter sind etwa flache Hierarchien, wertebasiertes und sinnorientiertes Arbeiten, Verringerung von Strukturen durch Homeoffice, Work-Life-Angebote zu verstehen (vgl. Schermuly, 2019²: 49 ff.; Schnell u.a., 2021: 6 ff.).

In einer philosophischen Betrachtung mit den Ansätzen von Wiederholung und Zwischenraum wird ein neues Verständnis von Veränderungen entwickelt. Grundlagen dafür sind die verschiedenen Aspekte eines ausgeschlossenen Außen von Change Management. Diese Ausschlüsse werden aufgedeckt, ins Zentrum der Diskussion geholt und mit den verschiedenen Grundlegungen umgedeutet. Vier Denkfiguren verdienen eine gesonderte Beachtung, weil sie einen besonderen Erkenntnisgewinn bedeuten. Sie füllen Diskurslücken, weil sie in den Managementwissenschaften noch keine entsprechende Aufmerksamkeit erfahren: (1) Veränderung als *itérabilité*, (2) Subjektivation als Doppelbewegung zwischen internalisierter Macht und deren Veränderung, (3) Ereignisse bleiben im Kommen und (4) die Hinwendung zum Anderen als Orientierung an Mitarbeitenden. Diese Figuren können die Diskussionen um ein anderes Verständnis von Veränderungen bereichern, weil sie vielschichtige wie auch widersprüchliche Bewegungen von Veränderung beschreiben, die jedoch dem Veränderungsverständnis der Managementwissenschaften noch fremd sind.

- (1) In Managementdiskursen werden Wiederholungen und Veränderungen als zwei voneinander unabhängige Themen bearbeitet. Vor allem Wiederholungen als Form von organisationalen Routinen werden häufig ausschließlich unter dem Aspekt einer Prozesseffizienz bewertet. Unter diesem Blickwinkel werden bestehende Arbeitsabläufe optimiert und damit stabilisiert. Noch wenig diskutiert ist das subtile Potenzial von Routinen, um sie zu verändern und damit zu destabilisieren. Die Figur *itérabilité* verdeutlicht, dass sich in jeder Wiederholung *auch* eine Veränderung ereignen *muss*. Wie schon beschrieben finden sich in der Routinenforschung Ansätze, Wiederholung und Veränderung zusammenzudenken und die Dynamik in Routinen für systemkonforme Veränderungen zu elaborieren.
- (2) Nach Butler bietet die Figur der Subjektivation den Macht internalisierenden Subjekten nicht ihre eigene Ohnmacht, sondern transportiert in ihrem Prozess der Wiederholung auch Handlungsspielräume. Trotz aller Kritik von Philosoph*innen zur Unmöglichkeit dieser Figur ist sie für organisationale Veränderungen vielfältig interpretierbar. Mitarbeitende können in ihrer organisationalen Subjektivation ihre Einflussmöglichkeiten erkennen und für eine kontinuierliche Organisationsveränderung nutzen. Es muss betont werden, dass dahinter die Annahme von veränderungsmotivierten, systemkompetenten Mitarbeitenden steht, die die Subjektivation auch nutzen *wollen*, um im besten Fall die Organisation besser zu machen. Ein weiterer Mehrwert liegt in der Diskussion von Macht, hauptsächlich aus der Perspektive der Mitarbeitenden. In Anlehnung an den Machtbegriff von Foucault wird vom Verständnis einer zentralisierten Macht (wie im Change Management) zur Reflexion einer im Organisationssystem verwobenen Macht mit verschiedensten Machtpunkten und -formaten gewechselt. Wie bereits dargestellt, ist das Thema Macht in Veränderungsprozessen noch etwas unterbeleuchtet. Wie Fritz Simon

erläutert, wird in der Change Literatur und in der Praxis davon ausgegangen, dass organisationale Veränderungen auf Wohlwollen stoßen und ein Interessengleichklang von Initiierenden und Betroffenen anzunehmen sei (vgl. Simon u.a., 2022). Der Mehrwert von Butlers Figur der Subjektivation liegt darin, dass sie Macht nicht mit Ohnmacht, sondern mit konkreten Handlungsmöglichkeiten verbindet. Diese Doppelbewegungen der Subjektivation sind auf Mitarbeitende in einem organisationalen Kontext übertragbar und zeigen andere Handlungsmöglichkeiten auf, als in den bekannten Beteiligungsformaten von Change Management angeboten wird.

- (3) Derridas Figur „im Kommen bleiben“ schärft die Aufmerksamkeit auf das Ungeplante, auch das Ungewollte, in dem sich Veränderungsenergie befindet (oder entstehen könnte). Mit dieser Figur wird sich von einer bürokratischen Organisationsform mit ihrem Streben nach Eindeutigkeit verabschiedet. Stattdessen wird eine Organisation mit einer grundlegenden Offen- und Wachheit gedacht, um das Kommende wahrnehmen und dessen Ereignis zulassen zu können. Der Blick in die Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass es zum Niedergang von Organisationen führen kann, wenn diese Wachheit aufgrund des eigenen wirtschaftlichen Erfolges einschläft. Es braucht Kraftanstrengungen, um diese Offen- und Wachheit zu erzeugen und nicht nur auf eine routinenbasierte Effizienzproduktion zu setzen. Dieser Gedanke führt an die Grenzen eines Organisationsverständnisses als Abgrenzung zur Umwelt und fordert (gedankliche) Räume, die nicht mit Zwecksetzungen und Kalkulationen besetzt sind. Angesichts der beschriebenen dauerhaften Instabilitäten in Organisationsumwelten wird es zu einer Notwendigkeit, sich dem Kommenden zu öffnen. Damit kann ein Diskurs in Gang gesetzt werden, das Kommende für die Organisation zu reflektieren und die organisationale Überlebensfähigkeit immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.
- (4) Mit der Figur der Hinwendung orientieren sich Veränderungsprozesse an den Mitarbeitenden. Damit wird die Perspektive von Veränderungen gewechselt. Statt einer sachlogisch dargestellten Veränderungsnotwendigkeit werden die vorhandenen Ressourcen (Kompetenzen und Potenziale) in den Blickpunkt gerückt und eine an Mitarbeitenden ausgerichtete Veränderung angestrebt. Die Aufmerksamkeit wird mehr auf Persönlichkeiten, Kompetenzen und Bedürfnisse gelenkt und Veränderungen danach gestaltet. Es ist anzunehmen, dass eine an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientierte Veränderung eine gute Veränderung sein wird, weil sie die Menschen in ihrer Bedürftigkeit wertschätzt. Beispiele sind Team- und Bereichsentwicklungen, die von den Mitarbeitenden initiiert werden und die Arbeit an verschiedenen Themen beinhalten, wie Bereichs- und Teamstrategie, Arbeitsprozesse oder die Kommunikation untereinander.

In diesen vier Denkfiguren entfalten sich andere Annahmen und verdeutlichen die Unterschiede zu konventionellen Changeprozessen: Es sind nicht die im Change Management

gesteuerten Bewegungen, die die Organisationsleitung für andere plant und die von diesen dann umgesetzt werden. Es sind die Bewegungen, die von den Mitarbeitenden ausgehen, die zu Changeinitiatoren werden und das auch aus Solidarität füreinander als Merkmal einer zugrunde liegenden Relationalität. Veränderungen entstehen in unmittelbarem Bezug zueinander wie auch aus Verbundenheit mit der Mitwelt. Auch für Derrida ist diese Verbundenheit mit dem Anderen (als Mitmensch) entscheidend, sie geht jedoch vom Anderen aus. Es ist die Aufmerksamkeit für den Anderen, die ermöglicht in einer passiven Empfänglichkeit seine Interessen und Bedürfnisse wahrzunehmen.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass die beschriebenen Grundlegungen miteinander verflochten sind und einander beeinflussen. So zeichnet Organisationen eine Eigendynamik aus. Es sind keine externen Impulse notwendig, weil sich Organisationen kontinuierlich selbst verändern. Diese Grundlegung verbindet sich mit einer Ausrichtung an Mitarbeitenden, die aufmerksam und widerständig genug sind, um derartige Veränderungsimpulse zu erkennen und zu nutzen. Derartige Mitarbeitende arbeiten weisungsunabhängig, Beratung und Führung als richtungsgebende Funktionen verlieren ihre Aufgaben. Für solche Organisationen und Mitarbeitende erübrigen sich phasengesteuerte Veränderungsprojekte mit einem Anfang und Ende. Damit dies gelingen kann, ist Butlers Ansatz von Solidarität zu benennen. Innerhalb einer organisationalen Eigendynamik kann sich das Kommende als Ereignis finden. Die Eigendynamik bietet die Offenheit für das Ereignis, was sich ansatzweise in serendipity-Ansätzen umsetzen lässt. Damit einher geht der Fokus auf die Mitarbeitenden, mit deren Kompetenzen und Potenzialen eine Sammlung an Möglichkeiten entsteht, auf das Kommende antworten zu können. Vielleicht. Dies ist nur außerhalb funktionaler Vorbestimmungen wie Jobbeschreibungen denkbar. Somit ereignet sich eine Organisation und strapaziert damit die Vorstellungen einer konventionellen Organisationsform, die nicht einer sachlichen Zweckorientierung folgt. Dabei ist betont, dass diese Orientierung an Mitarbeitenden auf einer *Nachfrage* beruht und nicht als *Angebot* zu verstehen ist, das den Mitarbeitenden gemacht wird, um vermutete Bedürfnisse zu befriedigen. Damit verbindet sich eine andere Organisationsform als das im Change Management referierte Bürokratiemodell.

Nach diesen Diskussionen sind neue Sichtweisen auf Veränderungen entstanden: *Veränderungen sind die Bewegung vom und zum Anderen.*

Ausblicke

Es ging in dieser Analyse nicht nur darum, eine Lücke mit Erkenntnissen anzureichern, sondern auch möglicherweise weitere Erkenntnislücken erkennbar gemacht. Drei seien hier exemplarisch genannt:

Unternehmensethik: Es könnte bereichernd sein, das Spektrum an unternehmensethischen Fragen breiter zu denken als dies bisher erfolgte, wie in den Ansätzen von Führungsethik und im Umgang mit unternehmerischen Konfliktsituationen. Es ist bemerkenswert, dass Beschäftigte mehrmals in ihrem Berufsleben mit Change Management konfrontiert sind, dieses Thema damit eine gesellschaftliche Relevanz aufweist, es jedoch in unternehmensethischen Diskussionen bisher wenig vorkommt – und dies angesichts von über vierzig Bereichsethiken, die Matthias Maring in einer Übersicht aufzählt (vgl. Maring, 2014: 14 f.). Es lohnt sich, ethische Diskussionen um Change Management breiter anzulegen. Diese hier vorliegende Arbeit mag dafür ein Anfang sein.

Führungsethik: Es gibt umfangreiche Literatur zu Führungsethik. Darin wird das Führungsverständnis als Dyade referiert, als Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitenden. Diese Führungsperspektive lebt von der Voraussetzung, dass es Mitarbeitende gibt, die zu führen sind und dies die Hauptaufgabe der Führenden sei. Dieses Verständnis könnte um die Aspekte von Organisationsgestaltung, Strategie, Ressourceneinsatz und -kontrolle erweitert werden. Diese Themen sind nicht nur zugeschriebene Aufgabenfelder der Organisationsleitung, sondern finden auch, in unterschiedlichen Ausprägungen, in den nachgelagerten Führungsebenen statt. Auf diesen Ebenen geht es um die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zu anderen Arbeitseinheiten, wobei ethische Fragen die Gestaltung der Abteilungsstrategie oder Verwendung des Abteilungsbudgets begleiten können. Führung wird damit zu einem organisationsbezogenen Ansatz – nämlich als Arbeit am System bzw. an der Organisation.

Neben einem erweiterten Verständnis von Führungsethik kann die Philosophie mit dekonstruktiven Befragungen die Funktion von Management (mit den Handlungsfeldern Organisation, Personal und Führung) anders denken. Mit den Analysen von Jacques Derrida und Judith Butler, die nach den Voraussetzungen und den Möglichkeitsbedingungen fragen, können diese Felder kritisch analysiert werden. Im englischsprachigen Raum haben sich die Disziplinen „Critical Management Studies“ oder „Critical Management Theory“ etabliert. Im deutschsprachigen Raum finden sich die Arbeiten wie die von Jochen Koch (2003), Georg Schreyögg (1999) und Günther Ortman (1999m 2993, 2008²) als philosophisch ausgerichtete Auseinandersetzungen mit Managementthemen. Die vorliegende Analyse liefert Beispiele, wie Change Management nach einer Bearbeitung mit dekonstruktiven Fragen zu einem anderen Verständnis von Veränderungen führen kann. Es wurden neue Herleitungen und Möglichkeiten gezeigt, wie Veränderungen gedacht werden können. Im deutschsprachigen Raum bietet sich primär eine Revitalisierung von Critical Management Studies an, inklusive deren Berücksichtigung in den Lehrplänen von Management – wie auch Philosophieausbildungen. Damit könnte die Philosophie wie auch die

Managementwissenschaften bereichert und andere Perspektiven eröffnet werden, die bisher entweder nicht bekannt oder nicht betont wurden.

Mit diesen Ausblicken wird gezeigt, dass sich die Philosophie mehr als bisher in die Funktionsbereiche von Management einmischen kann und sollte. Bisher ist dieses Feld zwischen Betriebswirtschaft und Soziologie aufgeteilt, wobei ein Großteil der Managementtheorien mit der soziologisch orientierten Systemtheorie bedient werden (vgl. Baecker, 2003; Weick, 1995a; Luhmann, 2011³; Groth, 2019³; Nagel u.a., 2014⁶). Es wäre diskurstheoretisch interessant, die Entwicklungslinien nachzuzeichnen, warum die Philosophie und speziell ein dekonstruktives Vorgehen im Vergleich zu systemtheoretisch ausgerichteten Ansätzen (noch) wenig Bedeutung in der Managementtheorie spielt. Es mag nicht nur an der Überzeugungskraft systemtheoretischer Konzeptionen liegen, sondern möglicherweise am Engagement der Systemtheoretiker*innen, Management erklären zu wollen. Dazu ist die Philosophie mit ihren dekonstruktiven Verfahren ebenso in der Lage. Überdies und als qualitativer Mehrwert kann die Philosophie mit ihren Ansätzen bisherige Denksysteme verlassen und nach anderen Spielregeln suchen, einen Denkraum und etablierte Werte verschieben, damit (Change) Management anders gedacht werden kann und sich auf diese Weise auch verändert.²⁰⁹

²⁰⁹ Der letzte Satzteil stammt als paraphrasierter Auszug aus einem Interview, in dem Foucault nach dem Nutzen der Philosophie gefragt wurde, worauf er antwortete: „Denn Philosophie ist eine Bewegung, mit deren Hilfe man sich nicht ohne Anstrengung und Zögern, nicht ohne Träume und Illusionen von dem freimacht, was für wahr gilt, und nach anderen Spielregeln sucht. Philosophie ist jene Verschiebung und Transformation der Denkraum, die Modifizierung etablierter Werte und all der Arbeit, die gemacht wird, um anders zu denken, um anderes zu machen und anders zu werden als man ist.“ (Foucault, 1984: 22).

Dankesworte

Eine Dissertation ist im Sinne von Derrida ein Ereignis, das nicht planbar ist und keine erwartbaren Ergebnisse produziert. Diese Aporie ist nur begehbar, weil folgende Personen mich in unterschiedlicher Weise begleit(et)en. Ich danke:

- meinem Vater post mortem für sein Streben nach Erkenntnis. Er war und ist Vorbild und ermöglicht(e) mir Rahmenbedingungen, meinen Interessen nachzugehen.
- Tatjana Schönwälder-Kuntze für das Eröffnen mir bisher unbekannter Denkmöglichkeiten sowie für die außergewöhnlichen Derrida- und Butlerseminare; und großen Dank dafür, mein Promotionsvorhaben zu unterstützen.
- Wilhelm Vossenkuhl für die leichtgängigen Einstiege in philosophisches Denken im Rahmen des Studiengangs „Philosophie Politik Wirtschaft“ an der LMU, und für die unkomplizierte Übernahme des Zweitreferates.
- Anette Ludwig für die zahllosen Anregungen, zahllosen Gespräche und zahllosen Korrekturen der Texte und – was noch wichtiger ist – für den unbedingten Beistand während der jahrelangen Arbeit.
- Luzia Sievi für die Überarbeitungstipps während der verschiedenen Arbeitsphasen, v.a. für die Hinweise zur Verbindung von Ansätzen der Managementwissenschaften mit poststrukturalistischen Theorien.
- Lisa Memmler und Henrike Ribbe für die verschiedenen Durchsichten dieser Arbeit und die Vorbereitungen auf die Disputation.
- Ingela Jöns für die Tipps bei der Interpretation und Darstellung von Umfrageergebnissen und darüber hinaus.
- David Zimmermann und Felix Maximilian Ludwig für ihr Dasein.

Literaturverzeichnis

- Aaken, Dominik van; Schreck, Philipp (2015): *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Ein Überblick über die Forschungslandschaft*. In: Dies. (Hg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Berlin: Suhrkamp Verlag. S. 7 – 22.
- Ackermann, Rolf (2003): *Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse*. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade*. Managementforschung 13. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 225 – 255.
- Adler, Paul S.; Forbes, Linda C.; Paul; Willmott, Hugh (2008): *Critical Management Studies*. In: *The Academy of Management Annals*, January 2008, S.119 - 179.
- Alvesson, Mats; Willmott, Hugh (1992): *Critical Theory and Management Studies: An Introduction*. In: Dies. (Hg.): *Critical Management Studies*. London: Sage Publications, S. 1 – 20.
- Alvesson, Mats; Deetz, Stanley (2005): *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies*. In: Grey, Christopher; Willmott, Hugh (Hg.): *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press, S. 60 – 106.
- Alvesson, Mats; Bridgman, Todd; Willmott, Hugh (2011): *Introduction*. In: Dies. (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, S. 1 – 26.
- Amann, Andreas (2004²): *Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung*. In: Antons, Klaus; Amann, Andreas; Clausen, Gisela; König, Oliver; Schattenhofer, Karl (Hg.): *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 28 – 39.
- Anzaldúa, Gloria (2012⁴): *Borderlands. La Frontera. The new Mestiza*. San Francisco: Aunt Lute Books.
- Arendt, Hannah (2018a¹⁹): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München: Piper Verlag. Original: Dies. (1958): *The Human Conditions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Arendt, Hannah (2018b³): *Die Freiheit, frei zu sein*. München: dtv Verlagsgesellschaft. Original: Dies.: *The Freedom to be free*. In: Dies.: *Thinking without a Banister: Essay in Understanding*, Vol. 11. New York: Schocken Books.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta. Original: Dies. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Aufderheide, Detlef; Dabrowski; Martin (Hg., 2005): *Corporate Governance und Korruption. Wirtschaftsethische und moralökonomische Perspektiven der Bestechung und ihrer Bekämpfung*. Berlin: Duncker & Humblot.

Austin, John Langshaw (1979): *Zur Theorie der Sprechakte. (How to do things with Words)*. Stuttgart: Philipp Reclam Jun.. Original: Ders. (1962): *How To Do Things With Words: The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955*. Oxford: Oxford University Press.

Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve Verlag.

Baecker, Dirk (1996): *Was leistet Negation?* In: Balke, Friedrich; Vogl, Joseph (Hg.): *Gilles Deleuze – Fluchtlinien der Philosophie*. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 93 – 102.

Baecker, Dirk (1998): *Poker im Osten. Probleme der Transformationsgesellschaft*. Berlin: Merve Verlag.

Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management. Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Baecker, Dirk (2012): *Postheroische Führung*. In: Grote, Sven (Hg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 475 – 490.

Bandura, Albert (1979): *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta. Original: Ders. (1977): *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. (2006²): *Transformational Leadership*. New York, London: Psychology Press.

Berner, Winfried (2012): *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bernhardt, Alexandra (2021): *Coworking-Atmosphären. Im Zusammenspiel von kuratierten Räumen und der Sicht der Coworkenden als raumhandelnde Subjekte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bertagnolli, Frank (2020²): *Lean Management. Einführung und Vertiefung in der japanischen Management-Philosophie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Biermann, Frank; Hickmann, Thomas; Sénit, Carole-Anne; Bernstein, Steven; u.a. (2022): *Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals*. In: *Nature Sustainability*, Vol. 5, September 2022, S. 795 – 800.

Böckenförde, Ernst-Wolfgang (1991): *Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation*. In: Ders.: *Recht, Staat, Freiheit. Studien zur Rechtsphilosophie, Staatstheorie und Verfassungsgeschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 92 – 114.

Bohm, David (1998): *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. Stuttgart: Klett-Cotta. Original: Ders. (1996): *On Dialogue*. London, New York: Routledge.

Bohn, Ursula; Crummenerl, Claudia; Graeber, Felizitas (2015): *Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015*. Herausgegeben von Capgemini Consulting, ohne Ortsangabe.

- Brecht, Bertold (2012): *Geschichten vom Herrn Keuner. Text und Kommentar*. Berlin: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1932): *Versuche*. Heft 5, Berlin: Aufbau Verlag.
- Briefs, Ulrich (1980): „*Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von System-Bedingungen und „Humanisierungsanspruch“*“. *Anmerkungen zur OE aus gewerkschaftlicher Sicht*. In: Trebesch, Karsten (Hg.): *Organisationsentwicklung in Europa*. Beiträge zum 1. Europäischen Forum über Organisationsentwicklung in Aachen 1978. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Berne Verlag, S. 89 – 104.
- Brüggemann, Holger; Bremer, Peik (2020³): *Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bublitz, Hannelore (2020a²): *Macht*. In: Kammler, Clemens; Parr, Rolf; Schneider, Ulrich Johannes (Hg.): *Foucault-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung*. Berlin: J.B. Metzler, S. 316 – 319.
- Bublitz, Hannelore (2020b²): *Judith Butler*. In: Kammler, Clemens; Parr, Rolf; Schneider, Ulrich Johannes (Hg.): *Foucault-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung*. Berlin: J.B. Metzler, S. 226 – 228.
- Bublitz, Hannelore (2021⁶): *Judith Butler zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.
- Burmeister, Christiane; Ranisch, Robert; Brand, Cordula; Müller, Uta (2021): *Organisationsethik in Einrichtungen des Gesundheitswesens*. In: *Ethik in der Medizin. Official Journal of the German Academy of Ethics in Medicine*, Volume 33, Issue 2, S. 153 – 158.
- Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*. New York u.a.: Harper & Row.
- Burrell, Gibson (1988): *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*. In: *Organization Studies*, 1988, 9/2, S. 221 – 235.
- Busch, Dominik (2016): *Begrenzung und Offenheit. Die Searle-Derrida-Debatte*. Wien: Passagen Verlag.
- Busch, Kathrin (2013): *Theorien der Passivität*. München: Fink Verlag.
- Butler, Judith (1993a): *Kontingente Grundlagen: Der Feminismus und die Frage der »Postmoderne«*. In: Benhabib, Seyla; Butler, Judith; Cornell, Drucilla; Fraser, Nancy (Hg.): *Der Streit um Differenz. Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag, S. 31 – 58. Original: Butler, Judith (1991): *Feminism and the Question of 'Postmodernism'*. In: *Praxis International: A Philosophical Journal*, Band 11, Nr. 2, Juli 1991, S. 150 - 165.
- Butler, Judith (1993b): *Ort der politischen Neuverhandlung. Der Feminismus braucht »die Frauen«, muss aber nicht wissen, »wer« sie sind*. In: *Frankfurter Rundschau*, 27.07.1993, S.10.
- Butler, Judith (1993c): *Bodies that Matter. On the Discursive Limits of "Sex"*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (1999²): *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York, London: Routledge.

- Butler, Judith (2002): *Was ist Kritik? Ein Essay über Foucaults Tugend*. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 50 (2002) 2, S. 249 – 265.
- Butler, Judith (2004): *Undoing Gender*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (2010): *Raster des Krieges. Warum wir nicht jedes Leid beklagen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. Original: Dies. (2009): *Frames of War. When is Life Grievable?* London, New York: Verso.
- Butler, Judith (2011): *Kritik Dissens Disziplinarität*. Zürich: diaphanes. Original: Dies. (2009): *Critique, Dissent, Disciplinary*. In: *Critical Inquiry* Vol. 35, No. 4, S. 773 – 795.
- Butler, Judith (2017a⁹): *Körper von Gewicht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (1993): *Bodies that Matter. On the Discursive Limits of Sex*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (2017b⁹): *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (1997): *The Psychic Life of Power. Theories in Subjection*. Redwood: Stanford University Press.
- Butler, Judith (2018a): *Anmerkungen zu einer performativen Theorie der Versammlung*. Berlin: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (2015): *Notes Toward a Performative Theory of Assembly*. Cambridge (USA): Harvard University Press.
- Butler, Judith (2018b): *Politik, Körper, Vulnerabilität. Ein Gespräch mit Judith Butler*. In: Posselt, Gerald; Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Seitz, Sergej (Hg.): *Judith Butlers Philosophie des Politischen. Kritische Lektüren*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 299 – 321.
- Butler, Judith (2018c⁶): *Haß spricht. Zur Politik des Performativen*. Berlin: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (1997): *Excitable Speech. A Politics of the Performative*. New York: Routledge.
- Butler, Judith (2018d⁵): *Kritik der ethischen Gewalt*. Erweiterte Ausgabe. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Original: Dies. (2005): *Giving an Account of Oneself*. New York: Fordham University Press.
- Butler, Judith (2019a): *Wenn die Geste zum Ereignis wird*. Wien: Turia + Kant. Original: Dies. (2017): *When Gesture Becomes Event*. In: Street, Anna; Alliot, Julien; Pauker, Magnolia (Hg.): *Inter Views in Performance Philosophy. Crossings and Conversations*. London: Palgrave Macmillan, S. 171 – 191.
- Butler, Judith (2019b): *Furchtlose Rede und Widerstand*. In: Dies: *Rücksichtslose Kritik. Körper, Rede, Aufstand*. Konstanz: Konstanz University Press; S. 99 – 124.
- Butler, Judith (2019c): *Der Aufstand*. In: Dies: *Rücksichtslose Kritik. Körper, Rede, Aufstand*. Konstanz: Konstanz University Press, S. 125 – 157.
- Butler, Judith (2020a): *Die Macht der Gewaltlosigkeit. Über das Ethische im Politischen*. Berlin: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (2020): *The Force of Nonviolence. An Ethico-Political Bind*. London (GB), Brooklyn: Verso.
- Butler, Judith (2020b²¹): *Das Unbehagen der Geschlechter. Gender Studies*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Dies. (1990): *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.

- Butler, Judith (2021a⁵): *Die Frage nach der sozialen Veränderung*. In: Dies: Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 325 – 366. Original: Dies. (2004): The Question of Social Transformation. In: Dies.: Undoing Gender. New York, Routledge, S. 204 – 231.
- Butler, Judith (2021b⁵): *Das Ende der Geschlechterdifferenz?* In: Dies: Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 281 - 324. Original: Dies (2004): The End of Sexual Difference. In: Dies.: Undoing Gender. New York, London: Routledge, S. 174 – 203.
- Butler, Judith (2021c⁵): *Einleitung: Gemeinsam handeln*. In: Dies: Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 9 - 33. Original: Dies. (2004): Introduction: Acting in Concert. In: Dies.: Undoing Gender. New York, London: Routledge, S. 1 – 16.
- By, Rune Todnem; Haas, Oliver (2017): *Change Management entzaubert Ein Gespräch mit Rune Todnem By, Chefredakteur des Journal of Change Management*. In: ZOE, Nr. 3, 2017, S. 18 – 20.
- By, Rune Todnem (2021): *Leadership: In pursuit of purpose*. In: Journal of Change Management: Reframing Leadership an Organizational Practice, Vol. 21, No. 1, S. 30 – 44.
- Campbell, Jones (2011): *Poststructuralism in Critical Management Studies*. In: Alvesson, Mats; Bridgeman, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford: Oxford University Press, S. 76 – 98.
- Carroll, Archie B. (2021): *Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future*. In: Business & Society, Volume 60, Issue 6, S. 1258 – 1278.
- Chia, Robert (1994): *The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis*. In: Journal of Management Studies, 31:6 November 1994, S. 781 – 806.
- Chia, Robert (1995): *From Modern to Postmodern Organizational Analysis*. In: Organization Studies, 1995, 16/4, S. 579 – 604.
- Clegg, Stewart (1990): *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications.
- Cohen, Bernhard (1963): *The press and foreign policy*. Princeton: Princeton University Press.
- Cooper, Robert; Burrell, Gibson (1988): *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*. In: Organization Studies, 1988, 9/1, S. 91 – 112.
- Cooper, Robert (1989): *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida*. In: Organization Studies, 1989, 10/4, S. 479 – 502.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.

Cummings, Stephen; Bridgman, Todd; Brown, Kenneth G. (2016): *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. In: Human Relations Vol. 69(1), S. 33 – 60.

Dahl, Michael, S. (2011): *Organizational Change and Employee Stress*. In: Management Science, Vol. 57, No. 2, February 2011, S. 240 – 256.

David, Paul A. (1985): *Clio and the Economics of QWERTY*. In: The American Economic Review, Vol. 75, Nr. 2, May, S. 332 – 337.

de Rond, Mark (2014): *The structure for serendipity*. In: Culture and Organization, Vol. 20, No. 5, S. 342 – 358.

de Saussure, Ferdinand (2001³): *Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft*. Berlin; New York: Walter de Gruyter. Original: Ders. (1916): *Cours de linguistique général*. Lausanne, Paris: Payot.

Deleuze, Gilles (1969): *Logique du sens*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Deleuze, Gilles (2007³): *Differenz und Wiederholung*. München: Wilhelm Fink Verlag. Original: Ders. (1968): *Différence et répétition*. Paris: Presses Universitaire de France.

Demiryol, Gye Ilhna (2018): *Turkey's Arendtian Moment: Gezi Park Protests*. In: JOURNAL OF BALKAN AND NEAR EASTERN STUDIES, Volume 20, No. 6, S. 531 – 546.

Derndinger, Friedemann; de Groot, Claas (2020): *Die ambidextrische Organisation*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Derrida, Jacques (1967): *De la grammatologie*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Derrida, Jacques (1972a): *la différance*. In: Ders.: *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 1 – 29.

Derrida, Jacques (1972b): *signature événement contexte*. In: Ders.: *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 365 – 393.

Derrida, Jacques (1972c): *Sémiologie et Grammatologie: entretien avec Julia Kristeva*. In: Ders. (Hg.): *Positions. Entretiens avec Henri Ronsse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 25 – 50.

Derrida, Jacques (1974): *Grammatologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1967): *De la grammatologie*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Derrida, Jacques (2015³): *Die Stimme und das Phänomen. Einführung in das Problem des Zeichens in der Philosophie Husserls*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1967): *La Voix et le phénomène. Introduction au problème du signe dans la phénoménologie de Husserl*. Paris: Presses Universitaire de France.

Derrida, Jacques (1986a): *Implikationen. Gespräch mit Henri Ronsse*. In: Engelmann, Peter (Hg.): *Positionen: Gespräche mit Henri Ronsse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Wien: Passagen Verlag, S. 33 – 51. Original: Derrida, Jacques (1972): *Implications: entretien avec Henri Ronsse*. In: Ders. (Hg.): *Positions. Entretiens avec Henri Ronsse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 9 – 24.

Derrida, Jacques (1986b): *Sémiologie und Grammatologie. Gespräch mit Julia Kristeva*. In: Engelmann, Peter (Hg.): Positionen: Gespräche mit Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta. Wien: Passagen Verlag, S. 52 – 82. Original: Derrida, Jacques (1972): *Sémiologie et Grammatologie : entretien avec Julia Kristeva*. In: Ders. (Hg.) : *Positions. Entretiens avec Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 25 – 50.

Derrida, Jacques (1986c): *Positionen. Gespräch mit Jean-Louis Houdebine und Guy Scarpetta*. In: Engelmann, Peter (Hg.): Positionen: Gespräche mit Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta. Wien: Passagen Verlag, S. 83 – 176. Original: Derrida, Jacques (1972): *Positions: entretiens avec Jean-Louis Houdebine et Guy Scarpetta*. In : Ders. (Hg.): *Positions. Entretiens avec Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 51 – 133.

Derrida, Jacques (1988a): *Die différance*. In: Ders.: *Randgänge der Philosophie*. Wien: Passagen Verlag, S. 29 - 52. Original: Ders. (1972): *La différance*. In: Ders.: *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 1 – 29.

Derrida, Jacques (1988b): *Signatur Ereignis Kontext*. In: Ders.: *Randgänge der Philosophie*. Wien: Passagen Verlag, S. 291 – 314. Original: Ders. (1972): *Signature événement contexte*. In: Ders.: *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 365 – 393.

Derrida, Jacques (1991): *Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1990): *Force de loi. Le »fondement mystique de l'autorité«*. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (1992a): *Das andere Kap. Erinnerungen, Antworten und Verantwortungen*. In: Ders.: *Das andere Kap. Die vertagte Demokratie. Zwei Essays zu Europa*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. S. 9 – 80. Original: Ders. (1991): *L'autre cap suivi. La démocratie ajournée*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 11 – 101.

Derrida, Jacques (1992b): *Die vertagte Demokratie*. In: Ders.: *Das andere Kap. Die vertagte Demokratie. Zwei Essays zu Europa*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. S. 81 – 97. Original: Ders. (1991): *L'autre cap. La démocratie ajournée*. Paris: Les Éditions de Minuit, S. 103 – 124.

Derrida, Jacques (1993): *Falschgeld. Zeit geben I*. München: Wilhelm Fink Verlag. Original: Ders. (1991): *La fausse monnaie*. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (1994a): *Den Tod geben*. In: Haverkamp, Anselm (Hg.): *Gewalt und Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 331 – 445. Original: Ders. (1992): *Donner la mort*. In: Rabaté, Jean-Michel; Wetzell, Michael (Hg.): *L'éthique du don. Jacques Derrida et la pensée de don. Colloque de Royaumont, décembre 1990*, Paris: Transition, S. 11 – 108.

Derrida, Jacques (1994b): *Politiques de l'amitié suivi de L'oreille de Heidegger*. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (1995a): *Force de loi. Le «fondement mystique de l'autorité»*. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (1995b): *Die Signatur aushöhlen - eine Theorie des Parasiten*. In: Pfeil, Hannelore; Jäck, Hans-Peter (Hg.): *Politik des Anderen. Band 1: Eingriffe im Zeitalter der Medien*. Rostock: Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, S. 29 – 41.

Derrida, Jacques (1998a): *Aporien. Sterben – Auf die »Grenze der Wahrheit« gefaßt sein*. München: Wilhelm Fink Verlag. Original: Ders. (1996): *Apories. Mourir – s'attendre aux »limites de la verité«*. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (1998b): *„Man muss wohl essen“ oder die Berechnung des Subjekts*. In: Ders.: *Auslassungspunkte. Gespräche*. Herausgegeben von Peter Engelmann. Wien: Passagen Verlag, S. 267 – 298. Original: Ders. (1992): *»Il faut bien manager« ou le calcul du sujet*. In: Ders.: *Points de suspension: entretiens. Choisis et présentés par Elisabeth Weber*. Paris: Éditions Galilée, S. 269 – 302.

Derrida, Jacques (1998c): *Übergänge – vom Trauma zum Versprechen*. In: Ders.: *Auslassungspunkte. Gespräche*. Herausgegeben von Peter Engelmann. Wien: Passagen Verlag, S. 377 – 398. Original: Ders. (1992): *Passages – du traumatisme à la promesse*. In: Ders.: *Points de suspension: entretiens. Choisis et présentés par Elisabeth Weber*. Paris: Éditions Galilée, S. 385 – 410.

Derrida, Jacques (1999a): *Bemerkungen zu Dekonstruktion und Pragmatismus*. In: Mouffe, Chantal (Hg.): *Dekonstruktion und Pragmatismus. Demokratie, Wahrheit und Vernunft*. Wien: Passagen Verlag, S. 171 – 195.

Derrida, Jacques (1999b): *Das Wort zum Empfang*. In: Ders.: *Adieu. Nachruf auf Emmanuel Lévinas*. München: Carl Hanser Verlag, S. 31 – 153. Original: Ders. (1997) : *In: Adieu à Emmanuel Lévinas*. Paris: Editions Galilée.

Derrida, Jacques (2001a): *Signatur Ereignis Kontext*. In: Ders.: *Limited Inc*. Wien: Passagen Verlag, S. 15 – 45. Original: Ders. (1988): *Signature Event Context*. In: Ders.: *Limited Inc*. Northwestern University Press: Evanston, S. 1 – 23.

Derrida, Jacques (2001b): *Limited Inc a b c ...*. In: Ders.: *Limited Inc*. Wien: Passagen Verlag, S. 53 – 168. Original: Ders. (1988): *Limited Inc a b c ...*. In: Ders.: *Limited Inc*. Evanston, Northwestern University Press, S. 29 – 110.

Derrida, Jacques (2001c): *Nachwort. Unterwegs zu einer Ethik der Diskussion*. In: *Limited Inc*. Wien: Passagen Verlag, S. 171 – 238. Original: Ders. (1988): *Afterword: Toward an Ethic of Discussion*. In: Ders.: *Limited Inc*. Evanston: Northwestern University Press, S. 111 – 160.

Derrida, Jacques (2003a): *Vorwort. Veni*. In: Ders.: *Schurken. Zwei Essays über die Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 7 – 14. Original: Ders. (2003): *Avant-propos. Veni*. In: Ders.: *Voyous. Deux essais sur la raison*. Paris: Éditions Galilée, S. 9 – 15.

Derrida, Jacques (2003b): *Das Recht des Stärkeren (Gibt es Schurkenstaaten?)*. In: Ders.: *Schurken. Zwei Essays über die Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 15 – 158. Original: Ders. (2003): *La raison du plus fort. (Y a-t-il des États voyous?)*. In: Ders.: *Voyous. Deux essais sur la raison*. Paris: Éditions Galilée, S. 17 – 161.

Derrida, Jacques (2003c): *Die »Welt« der kommenden Aufklärung. (Ausnahme, Kalkül und Souveränität)*. In: Ders.: Schurken. Zwei Essays über die Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 159 – 219. Original: Ders. (2003): In: Le «Monde» des Lumières à venir. (Exception, calcul et souveraineté). In: Ders.: Voyous. Deux essais sur la raison. Paris: Éditions Galilée, S. 163 – 217.

Derrida, Jacques (2003d): *Eine gewisse unmögliche Möglichkeit, vom Ereignis zu sprechen*. Berlin: Merve Verlag. Original: Ders. (2001): Une certaine possibilité impossible de dire l'événement. In: Soussana, Gad; Derrida, Jacques; Nouss, Alexis (Hg.): Dire l'événement, est-ce possible? Séminaire de Montréal, pour Jacques Derrida. Paris: L'Harmattan, collections Esthétiques, S. 79 – 112.

Derrida, Jacques (2003e): *Le «Monde» des Lumières à venir. (Exception, calcul et souveraineté)*. In: Ders.: Voyous. Deux essais sur la raison. Paris: Éditions Galilée, S. 163 – 217.

Derrida, Jacques (2014): *Politik und Freundschaft. Gespräch über Marx und Althusser*. Wien: Passagen Verlag. Original: Ders. (2011): Politique et amitié. Entretiens avec Michael Sprinker sur Marx et Althusser. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (2015²): *Jacques Derrida*. In: Rötzer, Florian: Französische Philosophen im Gespräch. Boer Verlag: ohne Verlagsort, S. 67 – 87.

Derrida, Jacques (2018a): *Vergeben. Das Nichtvergebbare und Unverjährbare*. Wien: Passagen Verlag. Original: Ders. (2012): Pardonner. L'impardonnable et l'imprescriptible. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (2018b⁵): *Politik der Freundschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1994): Politique de l'amitié. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (2018c⁷): *Die unbedingte Universität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (2001): L'université sans condition. Paris: Éditions Galilée.

Derrida, Jacques (2020¹³): *Die Struktur, das Zeichen und das Spiel im Diskurs der Wissenschaften vom Menschen*. In: Ders.: Die Schrift und die Differenz. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 422 – 442. Original: Ders. (1967): La structure, le signe et le jeu dans le discours des sciences humaines. In: Ders.: L'écriture et la différence. Paris: Édition du Seuil, S. 409 – 428.

DerStandard Online, 23.09.2001: *Jacques Derrida erhält den Adorno-Pries 2001. Der Philosoph scheidet die Geister: er wird als "Vordenker der Postmoderne" ebenso rezipiert wie als simpler "Blender"*. <https://www.derstandard.at/story/718462/jacques-derrida-erhaelt-den-adorno-preis-2001>

Dietl, Walter; Nagel, Reinhart (2014): *Die Zukunft erfinden – Strategieentwicklung im Dritten Modus*. In: Wimmer, Rudolf; Glatzel, Katrin; Lieckweg, Tania (Hg., 2014): Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 24 – 54.

Doppler, Klaus (2017): *Change. Wie Wandel gelingt*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

- Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgit; Voigt, Bert (2014³): *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Doppler, Klaus; Simon, Fritz, B.; Wimmer, Rudi; Haas, Oliver (2017): *Change im Fluss der Dinge. Klaus Doppler, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer in einem Dialog über Prinzipien des Wandels*. In: ZOE, Nr. 3 / 2017, S. 4 – 11.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019a¹⁴): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Doppler, Klaus; von Ameln, Falko (2019b): „Anders denken, anders fühlen“. *Klaus Doppler über Erbe und Zukunft des Change Managements*. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. (2019) 50, S. 163 – 167.
- Dotzauer, Andreas; Queitsch, Marielle; Söhner, Wolfgang (2021): *Talent-Management am Beispiel der Automobilwirtschaft. Impulse für erfolgreiche Mitarbeiterbindung und –entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dreisholtkamp, Uwe (1999): *Jacques Derrida*. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Drumm, Hans Jürgen (1989): *Vom Einheitskonzept zur Individualisierung. Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft*. In: Drumm, Hans Jürgen (Hg.): *Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen*. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt, S. 1 – 13.
- Dueck, Gunter (2013): *Das Neue und seine Feinde. Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dueck, Gunter (2018): *Managersprache aus dem Satzbaukasten*. In: Onlineausgabe der Frankfurter Allgemeine Zeitung; 14.02.2018: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/die-verquaste-floskelsprache-der-manager-15426728.html>
- Duncan, Robert (1976): *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*. In Kilman, Ralph, H., Pondy, Louis, R.; Slevin, Dennis P. (Hg.): *The Management of Organization Design. Strategies and Implementation*. New York: Elsevier North-Holland, S. 167 – 188.
- Eckert, Roland (2018): *Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb. Multiple Geschäftsmodelle – Hybride Organisationsmodelle - Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Eichler, Alexander (2007): *Überlegungen zu ethischen Grundsätzen von Change-Managern*. In: Keuper, Frank; Groten, Heinz (Hg.): *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 340 – 354.
- Engelmann, Peter (1987): *Jacques Derridas Randgänge der Philosophie*. In: Bernard, Jeff (Hg.): *Semiotica Austriaca. Angewandte Semiotik 9, 10*. Wien: Österreichische Gesellschaft für Semiotik, S. 96 – 110.

- Enzensberger, Alina (2021): *Übergangsräume. Deutsche Lazarette im Ersten Weltkrieg*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Feldmann, Martha, S. (2000): *Organizational Routines as a Source of Continuous Change*. In: *Organization Science*, Vol. 11, Nr. 6, November – December, S. 611 – 629.
- Feldman, Martha S.; Pentland, Brian T. (2003): *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, Issue 1, S. 94 – 118.
- Feustel, Robert (2015): *Die Kunst des Verschiebens. Dekonstruktion für Einsteiger*. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.
- Fischer-Korp, Christa (2018): *Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich. Strategie, Methoden und Tools*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fleischhack, Julia (2017): *Der Hass der vielen Formen*. In: Kaspar, Kai; Gräßer, Lars; Riffi, Aycha (Hg.): *Online Hate Speech. Perspektiven auf eine neue Form des Hasses*. Open Access Version unter: <https://www.grimme-institut.de/publikationen/schriftenreihe/p/d/online-hate-speech-perspektiven-auf-eine-neue-form-des-hasses>, S. 23 – 28.
- Fleming, Peter; Banerjee, Subhabrata Bobby (2016): *When performativity fails: Implications for Critical Management Studies*. In: *Human Relations*, 2016, Vol. 69(2), S. 257 – 276.
- Fojcik, Thomas M. (2015): *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichem Wandel. Eine empirisches Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Foucault, Michel (1984): *Der Maskierte Philosoph. Gespräch mit Christian Delacampagne („Le Monde“)*. In: Ders.: *Von der Freundschaft als Lebensweise*. Michel Foucault. Im Gespräch. Berlin: Merve Verlag, S. 9 – 24.
- Foucault, Michel (1992): *Was ist Kritik?* Berlin: Merve Verlag. Original: Tonaufnahmen des Vortrags „Qu'est-ce que la critique? vor der Société française de philosophie am 27.05.1978.
- Foucault, Michel (2023²⁴): *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Fournier, Valerie; Grey, Chris (2000): *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*. *Human Relations*, Volume 53(1), S. 7 – 32.
- Frank, Hartwig (2003): *Die Aporie von Recht, Ethik und Politik bei Jacques Derrida*. In: Brejdak, Jaromir; Stegmaier, Werner; Ziemiński, Ireneusz (Hg.): *Politik und Ethik in philosophischer und systemtheoretischer Sicht*. Vorträge zur 4. Internationalen Philosophischen Sommerschule des Nord- und osteuropäischen Forums für Philosophie vom 19 – 24. August 2002 in Szczecin (Stettin), Polen. Szczecin: AMP Studio, S. 157 – 169.
- Fraser, Nancy (1997): *Justice Interruptus. Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition*. New York, London: Routledge.
- Frémeaux, Sandrine (2020): *A Common Good Perspective on Diversity*. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 30, Issue 2, S. 200 – 228.

- Frey, Dieter; Schmalzried, Lisa (2013): *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Freytag, Philip (2019): *Die Rahmung des Hintergrunds. Die Debatten Derrida – Searle und Derrida – Habermas.* Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Frug, Gerald E. (1984): *The ideology of bureaucracy in American law.* Harvard Law Review, Vol. 97, No.6, April, S. 1276 – 1388.
- Gebauer, Annette; Brückner, Fabian (2018): *Was Achtsamkeitstrainings bewirken und wie sie in Organisationen wirksamer werden.* In: Gruppe. Interaktion. Organisation, Nr. 49, S. 105 – 114.
- Geißlinger, Hans (1999): *Überfälle auf die Wirklichkeit. Berichte aus dem Reich der Story Dealer.* Heidelberg: Carl-Auer-System Verlag.
- Geißlinger, Hans; Raab, Stefan (2007): *Strategische Inszenierung. Story Dealing für Marketing und Management.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Gergs, Hans-Joachim (2016): *Neue Herausforderungen an das Change Management.* In: Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hg.): *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele.* Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 189 – 203.
- Gergs, Hans-Joachim (2017): *Change the Change Management! Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen.* In: Gruppe. Interaktion. Organisation. (2017), Nr. 48, S. 317 – 325.
- Gergs, Hans-Joachim; Lakeit, Arne (2020): *Agilität braucht Stabilität: Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes schaffen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Glatzel, Katrin; Lieckweg, Tania (2014): *Einleitung.* In: Wimmer, Rudolf; Glatzel, Katrin; Lieckweg, Tania (Hg.): *Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 8 – 13.
- Greenleaf, Robert K. (2007): *The Servant as Leader.* In: Zimmerli, Walther C.; Richter, Klaus; Holzinger, Markus (Hg.): *Corporate Ethics and Corporate Governance.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S 79 – 85.
- Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang (2018): *Coachingdefinition und -konzepte.* In: Dies. (Hg.): *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching.* Berlin: Springer-Verlag.
- Greiner, Larry E. (1998): *Evolution and Revolution as Organizations Grow.* (Nachdruck) In: Harvard Business Review (HBR), May-June, 1998, S. 55 – 67. Original in: HBR, 1972, Vol. 50, S. 37 – 46.
- Greve, Gustav (2019⁴): *Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grey, Christopher; Willmott, Hugh (2005, Hg.): *Critical Management Studies.* Oxford: Oxford University Press.
- Groth, Torsten (2019³): *66 Gebote. systemisches Denken und Handeln in Management und Beratung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Groth, Torsten; Krejci, Gerhard P.; Günther, Stefan (Hg., 2021): *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Groys, Boris (1992): *Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Grunwald, Armin (2019): *Der unterlegene Mensch. Die Zukunft der Menschheit im Angesicht von Algorithmen, künstlicher Intelligenz und Robotern*. München: Riva Verlag.

Häfner, Alexander; Pinnecker, Lydia; Hartmann-Pinneker, Julia (2019): *Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern*. Berlin: Springer-Verlag.

Haller, Christian (2017): *Managementethik. Konzept einer humanen Unternehmenssteuerung*. Marburg: Tectum Verlag.

Hammer, Michael; Champy, James (2004³): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. New York, Frankfurt am Main: Campus Verlag. Original: Dies. (1993): *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins.

Handy, Charles (1991²): *The Age of Unreason*. London: Arrow Books Limited.

Harding, Nancy (2003): *The Social Construction of Management. Texts and identities*. London, New York: Routledge.

Hartkemeyer, Martina; Hartkemeyer, Johannes F.; Dhority, Freeman L. (1999²): *Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hartmann, Bruno (2017): *Drahtseilakt Unternehmenswandel. So wird Change Management im Unternehmen überflüssig*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Harvey, David (1990): *The condition of postmodernity. An Enquiry into the origins of cultural change*. Oxford, Cambridge: Basil Blackwell.

Hauskeller, Christine (2000): *Das paradoxe Subjekt. Widerstand und Unterwerfung bei Judith Butler und Michel Foucault*. Tübingen: edition diskord.

Heidegger, Martin (1969): *Zeit und Sein*. In: Ders.: *Zur Sache des Denkens*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag, S. 1 – 25.

Heitger, Barbara; Doujak, Alexander (2002): *Harte Schnitte, neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement*. Frankfurt am Main, Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

Heller, Jutta; Gallenmüller, Nina (2019): *Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen*. In: Heller, Jutta (Hg.): *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3 – 18.

Helmold, Marc (2021): *Innovatives Lieferantenmanagement. Wertschöpfung in globalen Lieferketten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hentze, Joachim; Kammel, Andreas (2001⁷): *Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Herzog, Lisa (2019): *Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf*. München: Hanser Berlin Verlag.

Hess, Thomas (2019): *Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Heydebrand, Wolf V. (1989): *New Organizational Forms*. In: WORK AND OCCUPATIONS, Vol. 16, Nr. 3, August, S. 323 – 357.

Hoffmann, Gregor, Paul (2017): *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Berlin: Springer Verlag.

Hofmann, Andy Alexander (2018): *Hate Speech – Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit im Netz*. Themenblätter im Unterricht/Nr. 118. Herausgegeben von: Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn. PDF-Dokument zum Download unter: www.bpb.de/themenblaetter

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2006³): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag. Original: Dies. (1994): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Holleis, Hans (2017): *Die vergebliche Gabe. Paradoxe Entgrenzung im ethischen Werk von Jacques Derrida*. Bielefeld: transcript Verlag.

Homann, Karl; Suchanek, Andreas (2005²): *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Homann, Karl; Lütge, Christoph (2013³): *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf.

Höffe, Otfried (2013): *Ethik: Eine Einführung*. Stuttgart: Reclam.

Huber, Angela (2017): *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. In: ZOE, 4/2017, S. 105 – 107.

Hüther, Gerald (2022): *Eine Welt ohne Hierarchie. Prof. Dr. Gerald Hüther Interview*, 25.01.2022; Online in YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=eK-vyvrEwqo>

Itty, Sarin Sajan; Garcia, Jose Rafael; Futtermann, Calvin; Ausst, Sofia Carcia; Mujtabe, Bahaudin G. (2019): *Breaking the Glass Ceiling Philosophy and Reality: A Study of Gender Progress and Career Development in the Corporate World*. In: Business Ethics and Leadership. Vol. 3, Issue 3, S. 6 – 18.

Jäger, Uwe (1998): *Erhebungskonzepte für ausgewählte Unternehmensentwicklungsmodelle*. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Jöns, Ingela (Hg., 2016): *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jöns, Ingela (2018²): *Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde*. In: Jöns, Ingela; Bungard, Walter (Hg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 29 – 48.

Josef, Barbara; Back, Andrea (2019): *Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow?* In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 56, S. 780 – 794.

Junker, Christian; Baaken, Thomas; Riemenschneider-Greif, Frank (2021): *Disruption als Chance und Risiko*. In: Junker, Christian; Baaken, Thomas; Riemenschneider, Frank; Schmidt, Alexander Lennart; Petzold, Neele (Hg.): *Disruptive Innovation und Ambidextrie. Grundlagen, Handlungsempfehlungen, Case Studies*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1 – 4.

Kämpf, Heike (2018): *Das Aufbegehren des Subjekts. Die Entunterwerfung und die Restrukturierung des Politischen nach Butler*. In: Posselt, Gerald; Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Seitz, Sergej (Hg.): *Judith Butlers Philosophie des Politischen. Kritische Lektüren*. Bielefeld; transcript Verlag, S. 169 – 186.

Kaiser, Stephan; Kozica, Arjan (2013): *Organisationale Routinen. Ein Blick auf den Stand der Forschung*. In: ZOE, Nr.1/2013, S. 15 – 18.

Kant, Immanuel (2017): *Grundlegung der Metaphysik der Sitten*. Reclam: Stuttgart.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kattwinkel, Simone; Petzi, Moritz (2020): *Wege zum gesunden Unternehmen. Goldstandard im Gesundheitsmanagement*. In: ZOE, Nr. 3/2020, S. 60 – 67.

Khurana, Thomas (2004): „...besser, daß etwas geschieht“. *Zum Ereignis bei Derrida*. In: Marc Rölli (Hg.): *Ereignis auf Französisch. Von Bergson bis Deleuze*. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 235 – 256.

Khurana, Thomas (2009): *Dekonstruktivistische Diskurse*. In: Brunkhorst, Hauke; Kreide, Regina; Lafont, Cristina (Hg.): *Habermas-Handbuch*. Stuttgart, Weimar: Verlag J. B. Metzler, S. 104 – 108.

Kilduff, Martin (1993): *Deconstructing Organizations*. In: *Academy of Management Review*, 1993, Vol. 18, No. 1, S. 13 – 31.

Kilduff, Martin; Mehra, Ajay (1997): *Postmodernism and organizational research*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, S. 453 – 481.

Klapp, Anna-Lena; Klotter, Johann Christoph (2019): *#Fitness vs. #Body Positive – die unterschiedliche soziale Konstruktion von Gesundheit auf Instagram*. In: *Prävention und Gesundheitsförderung* 2019, Nr. 14, S. 362 – 367.

Klimecki, Rüdiger; Probst, Gilbert; Eberl, Peter (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kling, Herbert (2012): *Change DE. Panel-Umfrage*. Auftraggeber osb-i, Wien, August 2012. Ohne Ort- und Verlagsangabe.

Kluge, Sabine; Kluge, Alexander (2020): *Graswurzelinitiativen in Unternehmen: Ohne Auftrag – mit Erfolg! Wie Veränderungen aus der Mitte des Unternehmens entstehen – und wie sie erfolgreich sein können*. München: Verlag Franz Vahlen.

Knoebel, Imi im Gespräch mit Luckow, Dirk (1994): „Die Schönheit liegt immer dazwischen“. *Zum Werk von Imi Knoebel*. In: Deutsche Bank AG (Hg.): *Imi Knoebel. Eine Einführung in sein Werk und Schaffen*. Frankfurt am Main 1996, ohne Verlagsangabe, S. 3 – 6.

Koch, Jochen (2003): *Organisation und Differenz. Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Koch, Axel (2018²): *Change Mich Am Arsch Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern*. Berlin: Econ.

Kohnke, Oliver; Wieser, Doris (2019): *Agiles Change Management. Revolution der Change Beratung?* In: ZOE, Nr. 1/2019, S. 80 – 85.

Kotter, John P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In: Harvard Business Review, March – April, 1995, S. 59 – 67.

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. (1997): *Leading change: a conversation with John P. Kotter*. In: Strategy & Leadership, Vol. 25, Issue 1, S. 18 – 23.

Kotter, John P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Verlag Franz Vahlen; Original: Ders. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. (2014a): *Capture the opportunities and avoiding the threats of rapid change*. In: Executive Forum. Leader To Leader. Fall 2014, S. 32 – 37.

Kotter, John P. (2014b): *Die Kraft des Netzwerks – Change Management für eine beschleunigte Welt. Ein Gespräch mit John Kotter*. In: ZOE, Nr.3/2014, S. 46 – 49.

Kotter, John P. (2015): *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen. Original: Ders. (2014): *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, John P.; von Ameln, Falko (2019): *Agility, hierarchy and lessons for the future. John Kotter on the legacy and future of Change Management*. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. (2019) 50, S.111 – 114.

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2018): *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kremser, Waldemar (2017): *Interdependente Routinen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krobath, Thomas; Heller, Andreas (2010): *Ethik organisieren. Einleitung zur Praxis und Theorie der Organisationsethik*. In: Dies. (Hg.): *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik*. Freiburg: Lambertus-Verlag, S. 13 – 42.

- Krummenacher, Paul; Neff, Petra; Schjold, Inger; Wurstemberger, Britta von (2019): *Praxis der Großgruppenarbeit. Prozesse partizipativ gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kühl, Stefan (2010): „Rationalitätslücken“. *Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung*. In: Kühl, Stefan; Moldaschl, Manfred (Hg.): *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung*. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 215 – 244.
- Kühl, Stefan (2016): *The Blind Spots in Otto Scharmer´s Theory U. The Reconstruction of a (Change-) Management Fashion*. Bielefeld University, Working Paper 08 / 2016. Online unter: https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuhl-Stefan-2016-a-Theory-U-Blind-spots-English-160104-revised-and-corrected-version_working-paper-8_2016.pdf
- Kühl, Stefan (2020): *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Kühl, Stefan; Muster, Judith (2016): *Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lauer, Thomas (2019³): *Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer-Verlag.
- Lefebvre, Henri (1991): *The production of space*. Oxford: Blackwell. Original: Ders. (1974): *La production de l'espace*. Paris: Editions Anthropos.
- Lévinas, Emmanuel (2022⁵): *Ethik und Unendliches*. Wien: Passagen Verlag. Orig. Ders. (1982): *Ethique et Infini*. Librairie Arthème Fayard et Radio-France.
- Lewin Kurt (1947): *Frontiers in group dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibrium and Social Change*. In: *Human Relations* 1(1), S. 3 – 41.
- Lewis, Sarah (2016): *Positive Psychology and Change: How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results*. Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Lindgren, Lennart (2020): *Du bist nicht allein! LGBTQIA+ Community Handbuch. Schritt für Schritt – Inneres und äußeres Coming-out*. Ohne Verlags- und Ortangabe, independently published, 18.11.2020.
- Lievegoed, Bernard C. J. (1974): *Organisationen im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt. Original: Ders. (1972): *Organisaties in Ontwikkeling*. Rotterdam: Nitgeverij Lemiscaat.
- Lis, Andrzej; Józefowicz, Barbara; Tomanek, Mateusz; Gulak-Lipka, Patrycja (2018): *The concept of the ambidextrous organization: systematic literature review*. In: *International Journal of Contemporary Management*, Volume 17 (2018), Number 1, S. 77 – 97.
- Locher, Maximilian (2022): *Lassen wir uns mitnehmen? Über eine notwendige Transformation der deutschen Managementphilosophie*. In: *ZOE* Nr. 1/2022, S. 62 – 65.
- Löw, Martina (2001): *Raumsoziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Löw, Martina; Sturm, Gabriele (2019²): *Raumsoziologie*. In: Kessler, Fabian; Reutlinger, Christian (Hg.): *Handbuch Sozialraum. Grundlagen für den Bildungs- und Sozialbereich*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3 – 21.

Lüdemann, Susanne (2017³): *Jacques Derrida zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.

Ludwig, Hans Peter; Jöns, Ingela (2018): *Aufwärtsbeurteilung bei der MVV – nachhaltige Rückmeldeprozesse sicherstellen*. In: Jöns, Ingela; Bungard, Walter (Hg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 341 – 350.

Ludwig, Hans Peter (2023): *Alter Wein in neuen Flaschen?* In: *neues lernen* 06 / 2023, S. 27 – 32.

Luhmann, Niklas (1995): *Dekonstruktion als Beobachtung zweiter Ordnung*. In: de Berg, Henk; Prangel, Matthias (Hg.): *Differenzen. Systemtheorie zwischen Dekonstruktion und Konstruktivismus*. Tübingen, Basel: A. Francke Verlag; S. 9 – 35. Original: Ders. (1993): *Deconstruction as Second-Order Observing*. *New Literary History*, 24; S. 763 – 782.

Luhmann, Niklas (2011³): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Luhmann, Niklas (2017⁷): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Luhmann, Niklas (2018a¹⁷): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2018b): *Schriften zur Organisation I. Die Wirklichkeit der Organisation*. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lyotard, Jean-Francois (2012⁷): *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*. Wien: Passagen Verlag. Original: Ders. (1979): *La Condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris: Éditions de Minuit.

Mäder, Claudia (2020): *Blablabla. Nein, dieser Titel ist kein Versehen. Er nennt das hohle Gefloskel beim Namen, dem wir im Büro dauernd begegnen*. In: Onlineausgabe der Neue Züricher Zeitung, 10.08.2020: <https://www.nzz.ch/feuilleton/managementsprech-wieso-nehmen-wir-diese-hohlen-phrasen-ernst-ld.1569984>

Maier, Jens (2020): *Ambidextrie entwickeln. Drei Methoden zur praktischen Unterstützung*. In: *ZOE*, Nr. 4/2020, S. 52 – 57.

Mainzer, Klaus (2007): *Der kreative Zufall. Wie das Neue in die Welt kommt*. München: Verlag C.H. Beck.

Malik, Fred (2019¹⁶): *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. dt.: Dies. (1976): *Organisation und Individuum*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

- March, James G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organisational Learning*. In: Organization Science, Vol. 2, No. 1, February 1991, S. 71 – 87.
- Maring Matthias (2014): *Einleitung und Übersicht*. In: Ders. (Hg.): Bereichsethiken im interdisziplinären Dialog. Karlsruhe: Schriftreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik am Karlsruher Institut für Technologie, Band 6, S. 9 – 23.
- Malmelin, Nando; Virta, Sari (2017): *Managing for Serendipity: Exploring the Organizational Prerequisites for Emergent Creativity*. In: International Journal of Media Management, Vol. 19, No. 3, S. 222 – 239.
- Marks, Timo (2016): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) / Kaizen*. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 41 – 49.
- Marrow, Alfred J. (1967): *Planning the Changes*. In: Marrow, Alfred J.; Bowers, David G.; Seashore, Stanley E. (Hg.): Management By Participation. Creating a Climate for Personal and Organizational Development. New York, Evanston, London: Harper & Row Publisher, S. 64 – 75.
- Martin, Alexander (2012): *Entwicklung organisationaler Routinen und Kompetenzen. Praxistheoretische Annäherung und empirische Fundierung am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Masaaki, Imai (2002²): *Kaizen. der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb*. München: Econ. Original: Ders. (1986): Kaizen (Ky'zen). The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Meibauer, Jörg (2013): *Hassrede – von der Sprache zur Politik*. In: Hassrede / Hate Speech. Interdisziplinäre Beiträge zu einer aktuellen Diskussion. Online Veröffentlichung der Gießener Elektronischen Bibliothek file:///C:/Users/Ludwig/Downloads/HassredeMeibauer_2013.pdf, S. 1 - 16.
- Meißner, Hanna (2012): *Butler*. Stuttgart: Reclam Taschenbuch.
- Menke, Christoph (2016²): *Können und Glauben. Die Möglichkeit der Gerechtigkeit*. In: Kern, Andrea; Menke, Christoph (Hg.): Philosophie der Dekonstruktion. Zum Verhältnis von Normativität und Praxis. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 243 – 263.
- Misselhorn, Catrin (2018²): *Grundfragen der Maschinenethik*. Stuttgart: Philipp Reclam jun.
- Molbach, Achim; Studer, Thomas; Bergstein, Jens; Held, Daniela (2017): *Future Management Development. Kienbaum Studienreport*. Kienbaum Management Development, ohne Ortangabe; abgerufen unter: <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/future-management-development-studie-2017/>.
- Moore, Geoff (2015): *Corporate character, corporate virtues*. In: Business Ethics: A European Review, Vol. 24, Number S2, S. 99 – 114.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. New York: Sage Publications.

Morgan, Glenn; Spicer, André (2011): *Critical Approaches to Organizational Change*. In: Alvesson, Mats; Bridgmann, Todd; Willmott, Hugh (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, S. 251 – 266.

Müller, Julian (2015): *Bestimmbare Unbestimmtheiten. Skizze einer indeterministischen Soziologie*. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.

Müller-Thomczik, Sandra (2016): *Steuervermeidung von Großkonzernen*. In: *Zeitschrift für Marktwirtschaft und Ethik*. Volume 4/2, S. 24 – 52.

Münscher, Robert (2011): *Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management. Ein empirischer Beitrag am Beispiel der deutsch-französischen Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Münscher, Robert; Hormuth, Julia (2013): *Vertrauensfallen im internationalen Management. Hintergründe – Beispiele – Strategien*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2014⁶): *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Naslund, Dag; Norrman, Andreas (2022): *A conceptual framework for understanding the purpose of change initiatives*. In: *Journal of Change Management*, Vol. 22, No.3, S. 292 – 320.

Nassehi, Armin (2011): *Gesellschaft verstehen. Soziologische Exkursionen*. Hamburg: Murmann Verlag.

Nelson, Richard Robinson; Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge u.a.: Belknap Press.

Neuberger, Oswald (1994): *Zur Ästhetisierung des Managements*. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Managementforschung 4*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 1 – 70.

Neuberger, Oswald; Kompa, Ain (1987): *Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz Verlag.

Neuweg, Georg Hans (2020⁴): *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster: Waxmann Verlag.

Nida-Rümelin, Julian (2005): *Theoretische und angewandte Ethik: Paradigmen, Begründungen, Bereiche*. In: Nida-Rümelin, Julian (Hg.): *Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung*. Ein Handbuch. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag, S. 2 – 87.

Nida-Rümelin, Julian; Weidenfeld, Nathalie (2018): *Digitaler Humanismus. Eine Ethik für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz*. München: Piper Verlag.

Niermeyer, Rainer; Postall Nadia G. (2013): *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. Freiburg: Haufe-Lexware

Oester, Salome; Schaller, Sara; Habegger, Anja (2019): *Moderne Arbeitswelten unter der Lupe. Durch neue Bürokonzepte zu mehr Collaboration und Innovation*. In: Tokarski, Kim Oliver; Schellinger, Jochen; Berchtold, Philipp (Hg.): *Nachhaltige Unternehmensführung. Herausforderungen und Beispiele aus der Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 313 – 335.

Oehler, Julian Patrick (2019): *Organizational routines, creative projects, and their antecedents: Causal evidence from laboratory experiments*. Dissertation, München: Technische Universität, digitales Online-Exemplar:
<https://mediatum.ub.tum.de/doc/1486870/1486870.pdf>

Oldhafer, Martina; Nolte, Felix; Spiegel, Anna-Lena; Schrabback, Ulrike (Hg., 2020): *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen. Wellenbrecher des Wandels – praktische Übungen und Werkzeuge*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ortmann, Günther (1999): *Organisation und Dekonstruktion*. in: Schreyögg, Georg (Hg.): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 157 – 196.

Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Ortmann, Günther (2008²): *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Özdemir, Feriha (2019): *Managing Capability. Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Owen, Harrison (1996⁴): *Open Space Technology. A User's Guide*. Potomac: Abbott Publishing.

Parker, Martin (1992): *Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory*. In: *Organization Studies* 1992, 13/1, S. 1 – 17.

Parodi, Oliver; Steglich, Anja (2021): *Reallabor*. In: Schmohl, Tobias; Philipp, Thorsten (Hg.): *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 255 – 265.

Pelzer, Peter (1995): *Der Prozeß der Organisation. Zur postmodernen Ästhetik der Organisation und ihrer Rationalität*. Chur: G+B Verlag Fakultas.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982): *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Petzold, Neele; Junker, Christian; Gathmann, Ana Sofia Santamaria; Schmidt, Alexander Lennart; Riemenschneider-Greif, Frank (2021): *Disruptionsradar*. In: Junker, Christian; Baaken, Thomas; Riemenschneider, Frank; Schmidt, Alexander Lennart; Petzold, Neele (Hg.): *Disruptive Innovation und Ambidextrie. Grundlagen, Handlungsempfehlungen, Case Studies*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 19 – 48.

Pies, Ingo (2009): *Das ordonomische Forschungsprogramm*. Diskussionspapier Nr. 2009-7 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, online verfügbar auf der Seite des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik, Ingo Pies:
<https://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung/news199874/>

Pischel, Sarah; Felfe, Jörg (2020): *Wenn Wandel krank macht. Als Führungskraft psychische Beanspruchung aktiv angehen*. In: ZOE: 3/2020, S. 31 – 38.

Prager, Julia (2018): *Paradoxien des Abstand-Nehmens. Butlers politische Theorie des Medialen*. In: Posselt, Gerald; Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Seitz, Sergej (Hg.): *Judith Butlers Philosophie des Politischen. Kritische Lektüren*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 189 – 208.

Pyczak, Thomas (2017): *Tell Me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen*. Bonn: Rheinwerk Verlag.

Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark A. (2008): *Organizational Change*. In: Barling, Julian; Cooper, Cary L. (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches*. London: Sage Publications, S. 602 – 620.

Rank, Susanne; Stößel, Dieter (2011): *Change Management in Industrieunternehmen. Erfolgsfaktoren aus fünf Fallstudien*. In: ZOE, Nr. 4/2011, S. 70 – 78.

Ranke, Julia (2004): *Projektbeispiel: „Public-Private-Partnership“ – Zur sozialen Verantwortung deutscher Unternehmen*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Vol. 5, Issue 2, S. 208 – 211.

Rasche, Andreas (2011): *Organizing Derrida organizing: Deconstruction and organization theory*. In: Tsoukas, Haridimos; Chia, Robert (Hg.): *Philosophy and Organization Theory*. Bingley: Emerald Group Publishing, S. 251 – 280.

Rasche, Andreas; Escudero, Manuel (2009): *Leading Change. The Role of the Principles for Responsible Management Education*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 10/2, S. 244 – 250.

Rasche, Christoph; Rehder, Stephan A. (2018): *Change Management*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Rebenstock, Michael (1992): *Organisation und Ethik. Zur Entwicklung und Umsetzung individueller moralischer Kompetenz in Unternehmen*. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.

Reitz, Andreas (2009): *Lean TPM. In 12 Schritten zum schlanken Managementsystem*. München: mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag.

Reuschl, Andreas J.; Bouncken, Ricarda B. (2017): *Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy*. In: Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.): *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation*. Band 2. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 185 – 209.

Richter, Katrin-Susanne; Ibold, Frank (2007): *Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz*. In: Keuper, Frank; Groten, Heinz (Hg.): *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 231 – 249.

Richter, Nancy (2014): *Organisation, Macht, Subjekt. Zur Genealogie des modernen Managements*. Bielefeld: transcript Verlag.

Ritz, Adrian; Sinelli, Peter (2018³): *Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen*. In: Ritz, Adrian; Thom, Nobert (Hg.): *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3 – 33.

Robbins, Stephen P. (1993⁶): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2018¹⁸): *Organizational Behavior*. Pearson, Global Edition, ohne Angabe Verlagsort.

Roehl, Heiko; Winkler, Brigitte; Eppler, Martin; Fröhlich, Caspar (Hg., 2012): *Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Rolf, Eckard (2009): *Der andere Austin. Zur Rekonstruktion / Dekonstruktion performativer Äußerungen – von Searle über Derrida zu Cavell und darüber hinaus*. Bielefeld: transcript Verlag.

Rorty, Richard (1967): *Introduction. Metaphilosophical Difficulties of Linguistic Philosophy*. In: Ders. (Hg.): *The Linguistic Turn. Recent Essays in Philosophical Method*. Chicago, London: The University of Chicago Press, S. 1 – 39.

Rudzinski, Caroline V.; Groth, Torsten (2011): *Das InnovationsTretralemma*. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (Hg.): *Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse*; Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 155 – 177.

Rump, Jutta; Wilms, Gaby; Eilers, Silke (2014): *Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis*. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 3 – 69.

Rupp, Miriam (2016): *Storytelling für Unternehmen: Mit Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership*. Frechen: mitp Verlag.

Rust, Holger (2012): *Strategie? Genie? Oder Zufall? Was wirklich hinter Managementenerfolgen steckt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Saalmann, Sofie; Schwerdt, Annika; Jende, Robert; Hubert, Romain; Klemm, Simon; Möhrke, Lena Marie; Busemann, Clara; Weiß, Lea (2020): *72 Hour Urban Action*. In: Jende, Robert (Hg.): *Öffentliche Soziologie in Aktion. 72 Stunden Stadtplanung zum Mitmachen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 69 – 152.

Sackmann, Sonja (2017²): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Scharmer, Claus Otto (2009): *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Sattelberger, Thomas (2015): *Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger*. In: Thomas; Welp, Isabell; Boes, Andreas (Hg.): *Das demokratische Unternehmen*. Neue

Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 11 – 18.

Scheibner, Nicole; Hapkemeyer, Julia (2013): *Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung*. In: Organisationsberatung, Supervision Coaching (OSC), 2013, 20, S. 461 – 472.

Schelling, Peter (2009): *Konzerne geben Sparplänen die albernsten Namen*. In: Online Ausgabe von Welt Print vom 15.11.2009, abrufbar unter: https://www.welt.de/welt_print/wirtschaft/article5222204/Konzerne-geben-Sparplaenen-die-albernsten-Namen.html

Scherer, Andreas Georg (1999): *Orientierungslosigkeit der Theorie oder Theorie der Orientierungslosigkeit*. In: Schreyögg, Georg (Hg.): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 197 – 208.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G.; Osborn, Richard N. (1991⁴): *Managing organizational behavior*. New York u.a.: John Wiley & Sons.

Schermuly, Carsten C. (2019²): *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe Lexware.

Scheytt, Stefan (2019): *Karsten vom Bruch im Interview: „Man muss die Angst akzeptieren, um wachsam zu bleiben, aber sie darf nicht die letzte Instanz sein.“* In: brand eins, 06/2019, S. 64 – 67.

Schiermeyer, Matthias (2021): *Bosch und Betriebsrat erneut im Clinch*. Onlineausgabe Stuttgarter Zeitung vom 22.10.2021: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.kandidatur-fuer-betriebsrat-bosch-und-betriebsrat-erneut-im-clinch.ae2ee440-1f32-40bf-808d-82d74d1ba529.html?reduced=true>

Schmalzried, Lisa; Fröhlich, Friederike; Vondermaßen, Marcel (2021): *Dimensionen der Führung. Eine begriffsdefinitorische Grundlegung (ethikorientierter) guter Führung*. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal (2021) 3, S. 45 – 57.

Schmid, Anna-Katharina (2013): *Schule der Zukunft. Ein innovatives Schweizer Gymnasium auf dem Weg zum neuen Lernen*. In: ZOE, Nr. 4/2013, S. 66 – 73.

Schmidt, Cornelia; Sackmann, Sonja (2021): *Change-Fitness-Studie 2020/2021. Angekommen am Bruch der Zeit*. Mutaree: Eltville-Erbach; herausgegeben von der Mutaree GmbH in Kooperation mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Sonja Sackmann.

Schmidt, Cornelia; Sackmann, Sonja (2018): *Change-Fitness-Studie 2018. Ambidextrie: mit beiden Händen Organisationen verändern. Die Gleichzeitigkeit von Innovationsorientierung und Prozessverbesserung effektiv bewältigen*. Mutaree: Eltville-Erbach; herausgegeben von der Mutaree GmbH in Kooperation mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Sonja Sackmann.

Schmidt, Cornelia; Sackmann, Sonja (2016): *Change-Fitness-Studie 2016. Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change*. Mutaree: Eltville-Erbach; herausgegeben von der Mutaree GmbH in Kooperation dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Sonja Sackmann.

Schnell, Anna; Schnell, Nils (2021): *New Work Hacks. 50 Inspirations for Modern and Innovative Work*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schönfeld-Rau, Julia (2016): *Am Rande des Sehens. Kunst in Schwellen und Zwischenräumen*. Dissertation, Braunschweig: Hochschule für Bildende Künste, online abrufbar: <https://opus.hbk-bs.de/files/203/Julia%20Sch%C3%B6nfeld-Rau%20Dissertation.pdf>

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2010): *Zwischen Ansprache und Anspruch. Judith Butlers moraltheoretischer Entwurf*. In: DZPhil, 58 (2010), S. 83 – 104.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2011): *Auf wen oder was antwortet ‚Verantwortung‘? Zur Genealogie (und Pathologie) des Verantwortungsdenkens*. In: Jahrbuch für Recht und Ethik, Vol. 29, S. 367 – 395.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2017): *Antigones Verletzungen. Anmerkungen zum Gender Trouble bei Judith Butler*. In: Kursbuch 192. Frauen II, Dezember 2017, S. 46 – 61.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2018a): *Judith Butlers begrenzend-öffnende Kritik*. In: Haas, Annika; Hock, Jonas; Leyrer, Anna; Ungelenk, Johannes (Hg.): *Widerständige Theorie. Kritisches Lesen und Schreiben*. Berlin: Neofelis Verlag, S. 253 – 260.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2018b): *Haben philosophische Methoden politisches Gewicht?* In: Posselt, Gerald; Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Seitz, Sergej (Hg.): *Judith Butlers Philosophie des Politischen. Kritische Lektüren*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 23 – 43.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana; Ludwig, Hans Peter (2019): *Vernunft braucht keine Rechtfertigung. Ein fiktives Interview mit Aristoteles und Immanuel Kant zu moralischen Perspektiven im Change Management*. In: ZOE, Nr. 4/2019, S. 79 – 82.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2020a³): *Philosophische Methoden zu Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2020b): *Nr. 43 – Bonus: Interview mit Prof. Tatjana Schönwälder-Kuntze über die Bedeutung von Diversität*. Beitrag im Podcast: Chancen der Zuversicht. Der Coaching Podcast von Julia Specht und Heinz Jiranek. 15. Dezember 2020.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2021a): *Jacques Derrida: Ethische Perspektiven*. Vortrag am Philosophischen Café Innsbruck, 27.05.2021. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=LFkOQMeE5hE>

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2021b): *Jacques Derrida: Wie und was erkennen dekonstruktive Analysen?* Unveröffentlichter Vortrag, »Cercle Voltaire«, Hamburg, 20.09.2021.

Schönwälder-Kuntze, Tatjana (2022): *Poststrukturalistische Verwerfungen – J. Butler und Feminismus*. Kolloquium des Instituts für Philosophie an der der Universität Stuttgart. Vortrag am 19. Juli 2022. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=BdVH_gAQ7HU&t=2449s

Scholz, Christian (2014⁶): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Verlag Franz Vahlen.

Schreyögg, Georg (1999): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Schreyögg, Georg (2017): *Geleitwort*. In: Kremser, Waldemar: *Interdependente Routinen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien; S. 7 – 8.

Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg; Koch, Jürgen (2003): *Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?* In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade*. Managementforschung 13. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 257 – 294.

Schuchow, Karlheinz (2020): *Grenzen des digitalen Change. Zur Rolle von Medien zwischen Erleben und Handeln. Prof. Karlheinz Schuchow über den reflektierten Umgang mit neuen Technologien im Change Management*. In: ZOE, Nr. 2/2020, S. 52 – 55.

Schulz-Hardt, Stefan; Brodbeck, Felix C. (2014⁶): *Gruppenleistung und Führung*. In: Jonas, Klaus; Stroebe, Wolfgang; Hewstone, Miles (Hg.): *Sozialpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 469 – 505.

Schumacher, Thomas (2013): *Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung*. In: Ders. (Hg.): *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 166 – 179.

Schumacher, Thomas; Wimmer, Rudolf (2019): *Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld*. In: ZOE, Nr. 2/2019, S. 12 – 18.

Schwedler, Christian: *Ambidextrie in der Praxis. Von den Besten lernen*. In: ZOE, Nr. 3/2022, S. 81 – 85.

Seele, Peter (2008): *Philosophie des Neuen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Senge, Peter M. (2017¹¹): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Original: Ders. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Crown Publishing Group.

Sewell, William H. (2005): *The Logics of History. Social Theory and Social Transformation*. Chicago: University of Chicago Press.

Seydel, Hanna; Gliemann, Katrin; Stark, Sandra; Herlo, Bianca (2021): *Erzählen im Reallabor. Ein Beitrag zur konzeptionellen Ausgestaltung partizipativer Methoden der gemeinsamen Wissensproduktion durch Erzählräume im Reallabor*. In: *Raumforschung und Raumordnung / Spatial Research and Planning*. (2021) 79/4, S. 351 – 365.

- Sievi, Luzia (2017): *Demokratie ohne Grund – kein Grund für Demokratie? Zum Verhältnis von Demokratie und Poststrukturalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Simon, Fritz B. (2006²): *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, Fritz B. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, Fritz B.; Roehl, Heiko (2022): *Die Berge wegdenken. Warum Macht im Wandel oft ausgeblendet wird*. In: ZOE, Nr. 2/2022, S. 6 – 10.
- Spicer, André; Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2016): *Extending critical performativity*. In: Human Relations, 2016, Vol. 69(2), S. 225 – 249.
- Stalder, Felix (2017³): *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Starker, Vera; Peschke, Tilman (2021²): *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderungen steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt*. Berlin: Springer Gabler.
- Staudigl, Barbara (2009): *Emmanuel Lévinas*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stollberg-Rilinger, Barbara (2019²): *Rituale*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Streck, Monica (2006): *Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik*. München: Herbert Utz Verlag.
- Streich, Richard K. (2006): *Führungskräfte als Change-Manager*. In Hofmann, L.M., Linneweh, K., Streich, Richard .K. (Hg.): *Erfolgsfaktor Persönlichkeit*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 34 – 50.
- Süddeutsche Zeitung, 04. November 2011: *Wie einst Beuys´ Fettecke. Putzfrau schrubbt Kunstwerk kaputt*. Online-Ausgabe: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/wie-einst-beuys-fettecke-putzfrau-schrubbt-kunstwerk-kaputt-1.1180540>
- Staehe Wolfgang (1991⁶): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Strobel, Cornelius (2017): *Die Grenzen des Dialogs. Hate Speech und politische Bildung*. In: Kaspar, Kai; Gräßer, Lars; Riffi, Aycha (Hg.): *Online Hate Speech. Perspektiven auf eine neue Form des Hasses*. Open Access Version unter: <https://www.grimme-institut.de/publikationen/schriftenreihe/p/d/online-hate-speech-perspektiven-auf-eine-neue-form-des-hasses>, S. 29 – 33.
- Sukale, Michael (2008): *Nichts Neues über Neues?* In: Seele, Peter (2008): *Philosophie des Neuen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 9 – 37.
- Taylor, Frederick Winslow (1922): *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München, Berlin: Verlag von R. Oldenburg. Original: Ders. (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Tadajewski, Mark; MacLaran, Pauline; Parsons, Elisabeth; Parker, Martin (Hg., 2011): *Key Concepts in Critical Management Studies*. London: Sage Publications.

Tillmann, Diether (2014³): *Benchmarking*. In: Von der Gathen, Andreas (Hg.): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt / New York: Campus Verlag, S. 233 – 243.

Trebesch, Karsten (1980): *Organisationsentwicklung in Europa. Beiträge zum 1. Europäischen Forum über Organisationsentwicklung in Aachen 1978*. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Berne Verlag.

Tuckermann, Harald; Schumacher, Thomas; Krautzberger, Marc (2023): *Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zur paradoxiefähigen Organisation und Führung*. In: ZOE, 1/2023, S. 6 – 11.

Tyler, Melissa (2020): *Judith Butler and Organization Theory*. New York, Oxon: Routledge.

Ulbrich, Isabelle (2009): *Dekonstruktion und Autobiographie. Grundlagen der Ethik bei Jacques Derrida*. St. Ingbert: Universitätsverlag.

Ulrich, Peter (2002): *Führungsethik. Ein grundrechtsorientierter Ansatz*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik. Nachdruck der 2., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage vom Juli 1998 (1. Auflage 1995).

United Nations (2015): *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. Online Dokument der UN:
<https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> auf der Seite: <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>

Villa, Paula-Irene (2012²): *Judith Butler*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

von Ameln, Falko; Heintel, Peter (2016a): *Macht in Organisationen. Denkinstrumente für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

von Ameln, Falko; Kramer, Josef (2016²b): *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

von der Reith, Frank; Wimmer, Rudolf (2014²): *Organisationsentwicklung und Change Management*. In: Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens O.; Wolf, Patricia (Hg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 139 – 166.

von Gross, Friederike (2008): *Agenda-Setting*. In: Sander, Uwe; von Gross, Friederike; Hugger, Kai-Uwe (2008): *Handbuch Medienpädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 282 – 285.

von Guggenberg, Lukas (2011): *Mit beiden Augen sieht man besser. Ein integrierter Ansatz aus Fachberatung und Prozessberatung*. Organisationsberatung Supervision Coaching 2011, Nr. 18, S. 383 – 397.

von Kibéd, Matthias Varga; Sparrer, Ines (2000): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg: Car-Auer-Systeme Verlag.

- von Redecker, Eva (2018): *Praxis und Revolution. Eine Sozialtheorie radikalen Wandels*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Voronov, Maxim; Cox, Julie Wolfram; LeTrent-Jones, Tony; Weir, David (2009): *Introduction: Intersections of critical management research and practice: a multi-domain perspective*. In: Dies. (Hg.): *Critical management studies at work: negotiating tensions between theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 1 – 14.
- Vossenkuhl, Wilhelm (2003): *Ethik: Die Wissenschaft vom guten Handeln*. In: Fischer, Eugen; Vossenkuhl, Wilhelm (Hg.): *Die Fragen der Philosophie. Eine Einführung in Disziplinen und Epochen*. München: C.H. Beck, S. 16 – 37.
- Vossenkuhl, Wilhelm (2006): *Die Möglichkeiten des Guten. Ethik im 21. Jahrhundert*. München: C.H. Beck.
- Vossenkuhl, Wilhelm (2021): *Ethik und ihre Grenzen. Eine Einführung als Erzählung*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Waldenfels, Bernhard (2016²): *Was sich der Dekonstruktion entzieht*. In: Kern, Andrea; Menke, Christoph: *Philosophie der Dekonstruktion*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 331 – 344.
- Watzlawick, Paul (2002⁵): *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*. Bern u.a.: Verlag Hans Huber.
- Weber, Max (1922): *Grundriss der Sozialökonomik. III. Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Verlag J.C.B. Mohr.
- Weick, Karl E. (1995a): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Original: Ders. (1969): *The Social Psychology of Organizing*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
- Weick, Karl E. (1995b): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007²): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weidling, Antje (2021): *Dark side of the moon – Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert werden. (K)eine Fallstudie*. In: Groth, Torsten; Krejci, Gerhard P.; Günther, Stefan (Hg.): *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. Heidelberg: Carl Auer Verlag, S. 290 – 304.
- Weimar, Jutta (2021): *mini-handbuch Facilitation*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Wenig, Philipp (2018): *Performance Management für Aufsichts- und Verwaltungsräte: Erfolgswirkung und Determinanten einer strategischen Integration organisationaler Ambidextrie*. Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG). Bamberg: Difo-Druck.
- Weisenfeld, Ursula (2009): *Serendipity as a Mechanism of Change and its Potential for Explaining Change Processes*. In: *management revue*, 20(2), S. 138 – 148.
- Wetzel, Michael (2010): *Derrida*. Stuttgart: Philipp Reclam jun.

Wiefek; Jasmin; Heinitz, Kathrin (2019): *The Common Good Approach in Entrepreneurial Practice*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 20 Issue 3, S. 320 – 345.

Wiese, Bettina S.; Stertz, Anna M. (2019): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Überblick für Psychologiestudierende und – interessierte*. Berlin: Springer-Verlag.

Will, Matthias Georg (2012a): *Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren*. Diskussionspapier Nr. 2012-9 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies; Online unter: <https://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung/news199874/>

Will, Matthias Georg (2012b): *Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können*. Diskussionspapier Nr. 2012-10 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies; Online unter: <https://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung/news199874/>

Will, Matthias Georg (2015): *Change-Management gestalten: Pro-aktiv und im wechselseitigen Interesse Organisationen wandeln*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

Will, Matthias; Pies, Ingo (2018): *Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach*. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 14, No. 3, S. 291 – 313.

Wimmer, Rudolf (2004a): *Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen*. In: Ders.: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 155 – 189.

Wimmer, Rudolf (2004b): *Wozu benötigen wir Berater? Ein Orientierungsversuch aus systemischer Sicht*. In: Ders.: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 248 – 288.

Wimmer, Rudolf (2009): *Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung*. In: *ZOE*, Nr. 3/2009, S. 4 – 11.

Wimmer, Rudolf (2012): *Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management*. in: Ruegg-Sturm, Johannes; Bieger, Thomas: *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Göttingen: Haupt Berne, S. 7 – 65.

Wimmer, Rudolf (2017): *Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit*. In: Roehl, Heiko; Asselmeyer, Herbert (Hg.): *Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 191 – 209.

Wimmer, Rudi; von Ameln, Falko (2019): *Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements*. in: Gruppe. Interaktion. Organisation. 2019 / 50, S. 211 – 216.

Wintergerst, Ralf (2021): *Ethik der Corporate Governance. Grundlagen einer guten und erfolgreichen Unternehmensführung*. Inaugural-Dissertation in Philosophie der Ludwigs-Maximilians-Universität, abrufbar unter <https://edoc.ub.uni-muenchen.de/29209/>

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1990): *The machine that changed the world*. New York: Free Press.

Wörwag, Sebastian (2021): *Arbeitsräume – eine lange und wechselreiche Geschichte*. In: Wörwag, Sebastian; Reutlinger, Christian (Hg.): *Arbeitsräume. Geschichte – Modelle – Visionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27 – 75.

Wörwag, Sebastian; Reutlinger, Christian (2021): *Arbeitsräume neu gedacht – Struktur und Erkenntnis des Buches*. In: Dies. (Hg.): *Arbeitsräume. Geschichte – Modelle – Visionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1 – 9.

Wunderer, Eva; Hierl, Frida; Götz, Maya (2022): *Einfluss sozialer Medien auf Körperbild, Essverhalten und Essstörungen*. In: PiD – Psychotherapie im Dialog 2022; 23 (01); S. 85 – 89.

Zeillinger, Peter (2005): *Jacques Derrida Bibliographie*. Wien: Verlag Turia+Kant.

Ziegler, Siegfried (2006): *Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation. Die Veränderung sozialer Systeme durch organisationales Lernen*. Dissertation in der Fakultät für Kulturwissenschaften der Universität Paderborn. Online-Veröffentlichung: <https://d-nb.info/98430861X/34>

Ziemer, Gesa (2011): *14 Regeln der Komplizenschaft*. In: *Revue für postheroisches Management*, Heft 9; S. 52 – 53.

Ziemer, Gesa (2013): *Komplizenschaft. Neue Perspektiven auf Kollektivität*. Bielefeld: transcript Verlag.

Zink, Klaus J.; Kötter, Wolfgang; Longmuß, Jörg; Thul, Martin J. (Hg., 2015²): *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

zur Bonsen, Matthias (2006): *Appreciative Inquiry – der positive Weg der Veränderung*. In: Wielens, Hans (Hg.): *Raus aus der Führungskrise*. Bielefeld: Kamphause, S. 132 – 143.

zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carole (2012²): *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater*. Weinheim: Beltz Verlag.

Anhang: Übersicht der ausgewählten empirischen Studien zu Change Management zwischen 2011 – 2020

Die Sortierung erfolgt nach absteigender Jahreszahl. Die Change Fitness Studien sind wegen einer inhaltlichen Verbundenheit zusammen dargestellt.²¹⁰

Titel	Autor*innen / Herausgeber*innen	Jahr	Teilnehmende	Themenstellung
Change Fitness - Studie 2020/2021. Beobachtungen aus Prä-Pandemiezeiten bis zum Zeitenumbruch und darüber hinaus – die abschließende Studie im Rahmen des 10-jährigen Forschungsprojektes „Change-Evolution 2020“	Schmidt, Claudia, Mutaree GmbH, Eltville; Sackmann, Sonja, Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmen, Universität der Bundeswehr, München, Fachmagazin Personalwirtschaft.	2021 publiziert; von 12/2019 bis 02/2020 durchgeführt.	N = 200; 46% Mitarbeitende, 40% Führende, 14% Unternehmensleitungen	Jahresvergleiche 2010 – 2020; Kriterien Change Fitness: Kultur, Führung, Steuerung, Kommunikation, Beteiligung, Qualifikation, Rahmenbedingungen.
Change Fitness - Studie 2018. Ambidextrie: mit beiden Händen Organisationen verändern. Die Gleichzeitigkeit von Innovationsorientierung und Prozessverbesserung effektiv bewältigen.	Schmidt, Claudia, Mutaree GmbH, Eltville; Sackmann, Sonja, Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmen, Universität der Bundeswehr, München, Fachmagazin Personalwirtschaft.	2018	N = 368 18% Unternehmensleitungen, 44% Führende, 38% Mitarbeitende	Jahresvergleiche 2010 – 2018; Kriterien Change Fitness: Kultur, Führung, Steuerung, Kommunikation, Beteiligung, Qualifikation, Rahmenbedingungen.
Change Fitness - Studie 2016. Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change.	Schmidt, Sackmann. Mutaree GmbH, Eltville / Institut für Entwicklung, Universität der Bundeswehr, München, Fachmagazin Personalwirtschaft.	2016	N = 408 14% Unternehmensleitungen, 41% Führende, 45% Mitarbeitende	Jahresvergleiche 2010 – 2016; Kriterien Change Fitness: Kultur, Führung, Steuerung, Kommunikation, Beteiligung, Qualifikation, Rahmenbedingungen.
Future Management Development. Kienbaum Studienreport.	Molbach, Achim; Studer, Thomas; Bergstein, Jens; Held, Daniela (Kienbaum Management Development).	2017 publiziert; 2. HJ 2016 durchgeführt.	N = 196; 41% Personalmanagement, 30% Topmanagement, 13% mittleres, unteres Management; 16% Projektmanagement	Inhalte, Formate und Angebote für die Gestaltung von Führungsentwicklung.

²¹⁰ Diese Darstellung wurde inspiriert von Starker u.a., 2021²: 23 f.

Titel	Autor*innen / Herausgeber*innen	Jahr	Teilnehmende	Themenstellung
Superkräfte oder Superteam?	Bohn, Ursula; Crummenerl, Claudia; Graeber, Felizitas; Capgemini GmbH, Frankfurt / München.	2015	N = 179; 22,5 % Personen mit Entscheidungs- befugnis; 19,7% interne Change Experten; 19,7 % Führungskräfte; 15,5% Projektmitarbeitende, 9,9% externe Experten; 73,5 % Teilnahme aus der DACH- Region, 26,5% andere Länder.	Aufgaben, Kompetenzen, Qualifikationen von Führenden im Change Prozess.
Change Management	Kling, Herbert (Studienleitung), OSB international (Auftraggebende)	2012	N = 1.300, davon 300 Führende und 1.000 Mitarbeitende aus Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden in Deutschland.	Verschiedene Aspekte von Change wie Verlauf, Merkmale, Erfolgsfaktoren, Rolle Führungskräfte, Motivation der Mitarbeitenden.
Organizational Change and Employee Stress	Dahl, Michael, Department of Business Studies, Aalborg University, Denmark.	2011	92.860 Angestellte aus 1.517 Unternehmen in Dänemark	Zusammenhang zwischen Veränderungen in Organisationen und Auswirkungen auf die Gesundheit.