

Daniela Manger

Reflexivität als Erfahrung von Kontingenz

Einleitung

Es ist immer spannend, wenn in einer Forschung etwas auftritt, womit man so nicht gerechnet hatte. In der Überraschung tritt die Differenz zur eigenen Erwartung zu Tage und verweist darauf, dass jede Theoriebildung immer unvollständig ist. Überhaupt ließe sich die Geschichte der modernen Wissenschaft als Geschichte der Überraschungen schreiben und so ist es ein besonderes Geschenk, wenn einem in der Forschung eine solche ins Netz geht und es ist dann wie eine Flaschenpost, die man erst entpacken und entziffern muss.

Im Forschungsprojekt „Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität“ gingen wir der Frage nach, wie Reflexivität im Organisationskontext verankert werden könnte. Kontingenz bildet dabei für uns den zentralen Referenzpunkt für Reflexivität (Jain, Manger 2015). „Es könnte alles anders sein“ beschreibt die entsprechende Haltung. Reflexivität beinhaltet eine Offenheit für Änderungsoptionen, die eigenen Vorstellungen, Vorgehensweisen und Überzeugungen werden nicht absolut gesetzt, sondern als vorläufig angesehen und dadurch hat der Zweifel dann Methode (Moldaschl 2005). Solche Vorstellungen sind natürlich im Unternehmensalltag nicht durchhaltbar. Komplexe Koordinationsanforderungen, enge zeitliche Taktungen unter der Bedingung höchstmöglicher Zuverlässigkeit resultiert im Erfordernis der Regelmäßigkeit und Planbarkeit, die nicht durch dauernde Veränderungszumutungen durcheinandergebracht werden darf. Dennoch kann Reflexivität in Organisationen institutionell verankert sein, so Moldaschl (2001, 2005, 2006), indem Orte eingerichtet werden, in denen andere

Optionen gedacht werden dürfen, in denen man sich Zeit nimmt, Prozesse, Handlungen, Einstellungen, Vorgehensweisen zu hinterfragen, um dadurch doch Lernen zu ermöglichen.

Von dieser Vorstellung ausgehend, bestand unsere Forschungstätigkeit zum einen darin, die Bedingungen zu untersuchen, unter denen Reflexivität in solchen „Beobachtungsorten“ oder „Ideenschmieden“ entfaltet werden kann und zum anderen darin, wie es gelingt, das neu gewonnene Wissen in die alltäglichen Organisationsprozesse dann einzubauen. Zu unserer Überraschung entwickelte sich in einer der von uns untersuchten Ideenschmieden zwar eine erhebliche Reflexivität und eine gute Rückbindung dieser neuen Perspektiven in den Alltag, aber *nicht in Bezug auf Wissen*. Die Kontingenz der Welt, dass alles anders sein könnte, hatten wir immer auf Wissen bezogen. Anderes Wissen, neues Wissen, Wissen über andere Handlungsmöglichkeiten und selbst eine veränderte Blickrichtung kann man rein kognitiv verstehen, wenn man daraus auf eine Wissens-erweiterung schließt.

Das erstaunliche war also, dass eine Gruppe von Mitarbeitern, neue Perspektiven gewann, aber nicht durch Wissen, sondern durch Fühlen. Sie *erlebten* eine Differenz zu dem, was sie bereits gewusst hatten. Die Differenz ließ sie die Kontingenz ihrer eigenen Wirklichkeitskonstruktion erleben. Kontingenz erleben heißt, dass man einen Kontrast zu dem erlebt, was man bereits gewusst hatte, oder zu dem, wie man üblicherweise handelt. Wenn man weiß, dass man sich helfen lassen kann und dies praktisch erlebt, wird im Fühlen Einheit erzeugt. Wenn man Hilfe von einem Feind erfährt, ist es ein Erleben von Kontingenz, das die Annahme, es habe sich um einen Feind gehandelt in Frage stellen könnte. Es ging also in dem von uns untersuchten Fall um letzteres, eine Erfahrung, die im Widerspruch mit den Annahmen, den Vorstellungen und den Perspektiven des Arbeitsalltags stand. Kontingenz *erleben* heißt, dass es um Wahrnehmung mit allen Sinnen ging, sehen, anfassen, bewegen, spüren. Der Auslöser für das Erlebnis in dem von uns untersuchten Fall war ein Objekt, eine Pyramide, die das Herzstück eines Spiels bildete, welches die Mitarbeiter entwickelt hatten, um ihren Arbeitsalltag modellhaft – auch für andere Personen – erlebbar zu machen. Damit bilden körperlich-sinnliches Erleben und die Materialität eines Objekts die beiden Achsen, die das Erleben von Kontingenz ermöglichten und im Folgenden sollen zunächst beide Achsen theoretisch erforscht werden, um daraus dann den Versuch zu unternehmen, Objekte als Instrumente zu konzipieren, die körperliche Empfindungen mit Annahmen und Überzeugungen eines spezifischen Kontextes verknüpfen.

Sinnlich materielles Erleben ist nicht das, was in den Arbeitsorganisationen zum üblichen Repertoire gehört, es ist eine Randerscheinung, die sich in der Regel auf Essen in den Pausen, Rückenschmerzen und vielleicht Müdigkeit beschränkt

und als dominanter Faktor in der modernen bürolastigen Arbeitsorganisation kaum noch erscheint. Und vielleicht ist es gerade dieser Kontrast, der das Erleben dann steigerungsfähig macht? Diese These wird im ersten Kapitel behandelt (1). Daran schließt sich die zweite Untersuchungsachse an, mit der These, dass Objekte durch ihre Materialität ein besonderes Erleben sozial emergieren lassen können (2). Die Frage, wie Kontingenz durch die Beteiligung von Objekten im Erleben erzeugt wird, wird im dritten Kapitel behandelt. Ausgangspunkt für diese Überlegung bildet die Kunst der letzten Jahrzehnte, in der Das Erleben von Kontingenz systematisch erzeugt wird (3). Anhand des eingangs erwähnten Fallbeispiels werden die Zusammenhänge anschließend illustriert (4) und abschließend wird erörtert, inwiefern Objekte auch systematisch im Organisationskontext als Instrumente zur Erzeugung von Reflexivität eingesetzt werden könnten (5).

1. Die Entkörperung des Handelns und die Steigerung des Erlebens

Das Verhältnis von körperlichem Erleben zum Handeln hat sich im Übergang zur modernen Gesellschaft grundlegend geändert. In der vormodernen Gesellschaft, die zumeist als ständische Gesellschaft charakterisiert wird, waren körperliches Erleben und Handeln eng aufeinander bezogen, sie wurden geradezu als Einheit wahrgenommen. Das Erleben begleitete das Handeln.

Während man auf dem Feld oder im Gemüsegarten tätig war, erlebte man das Wetter, so wie es war, den Rhythmus der eigenen Bewegungen, die Gerüche von Feld, Wiese, Wald, Stall usw. Zentral war dabei sicher auch, dass das Leben langsam abließ und den Handelnden Zeit zur Verfügung stand, sich auf jede Tätigkeit einzulassen und die sinnlichen Eindrücke quasi „en passant“ mitzuerleben. Das Bewusstsein jedes Einzelnen vollzog sozusagen die körperlichen Empfindungen mit. Man richtete die Aufmerksamkeit auf das, was man gerade tat. Natürlich träumte man auch mal oder dachte an dies und das. Insgesamt erforderte das Leben im Alltag aber eine höhere Aufmerksamkeit für körperliche Koordination, zum Beispiel, konnte man nicht stundenlang vor sich hin wandern und sich seinen Phantasien hingeben, wenn man längere Wegstrecken zurücklegte, weil die Wege, die eher Pfade waren, uneben, holprig und vielleicht matschig waren und man mit seiner Tragelast aufpassen musste, wo man den Fuß hinsetzt. Das körperliche Erleben ist dabei keinesfalls romantisierend positiv als „schönes Erleben“ gemeint. Es war sowohl negativ als auch positiv, wobei die Kontraste durchaus eng beieinander liegen konnten. Der Tod von Mitmenschen, Hunger, Durst, Entbehrung, Schmerz, Kälte, Erschöpfung zählten ebenso dazu wie Freude, Genuss, Ausgelassenheit, Wohlfühlen, es warm haben usw. In der Rückschau auf die Einheit von Erleben und Handeln in vormodernen Zeiten,

geht es keinesfalls um eine Romantisierung, sondern darum die Unterschiede zur heutigen Zeit herauszuarbeiten.

Die Kopplung von Erleben und Handeln hat sich mit der Ausdifferenzierung verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme wie dem politischen System, dem Gesundheitswesen, dem Bildungssystem etc. und insbesondere mit der Entstehung von Organisationen und der damit einhergehenden Rollendifferenzierung deutlich verändert (Simmel 1989 [1890]). Der Mensch ist als ganzer Mensch mit seinen authentischen Gefühlen, mit seinen Wünschen und Erleben, wenn überhaupt nur noch als Privatperson gefragt, ansonsten übernimmt man Rollen, in denen immer nur einzelne Ausschnitte eines Menschen relevant werden. Vor allem die Entstehung von Berufsrollen und die damit einhergehende Rolle als Mitglied einer Organisation hat das Verhältnis von Erleben und Handeln grundsätzlich verändert. Man übernimmt eine berufliche Rolle gegen ein Gehalt. Dafür stellt man einen zumeist erheblichen Teil seiner Zeit in den Dienst dieser Organisation und unterwirft die eigenen Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse den Rollenanforderungen der Organisation. So entstand die Differenz von privat und dienstlich (Luhmann 1964, S. 89ff.).

Eine solche Differenzierung ist höchst voraussetzungsreich, denn sie erfordert die Kontrolle sämtlicher körperlicher Empfindungen und Gefühle. Warum soll man arbeiten, wenn man gerade keine Lust hat? Wieso soll man alle seine Wünsche und Bedürfnisse auf den Feierabend verschieben? Wieso soll man freundlich mit Kunden sprechen, obgleich einem diese Personen nicht sympathisch sind? Wieso soll man acht Stunden am Stück an einem Tisch sitzen und sich für Aktivitäten engagieren, die einen gar nicht persönlich betreffen? Die Unterdrückung körperlicher Empfindungen, Bedürfnisse und Gefühle ist keinesfalls selbstverständlich, sondern entstand erst allmählich. Diese Disziplinierung der Körper hat Michel Foucault in zahlreichen Analysen vor allem aber in „Überwachen und Strafen“ (Ders. 1976) herausgearbeitet. Zwischen dem 17. und 18. Jahrhundert, zur Zeit der Aufklärung setzten tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen ein, die viele Bereiche der Gesellschaft betrafen, die Arbeitsbedingungen änderten sich durch den technischen Fortschritt und die Rollendifferenzierung und die Teilsystembildung setzte ein.

In diesem Zusammenhang findet Foucault zufolge eine Disziplinierung der Körper statt, die nicht nur von außen an die Menschen herangetragen wird, wie etwa durch schulische Disziplinierung, durch Abrichtung in Kasernen, durch die Organisation in Krankenhäusern usw., sondern vor allem von innen in Form einer Selbstdisziplinierung wirkt (Ebd., S. 175). Die Menschen passten sich den neuen gesellschaftlichen Funktionserfordernissen an und haben diese Veränderungen zum Teil auch als Fortschritt interpretiert. Damit unterwarfen sie ihre Körper selbst den neuartigen Arbeitsanforderungen und inkorporierten buchstäblich die

neue Gesellschaftsordnung immer produktiverer Arbeitsvorgänge in ihren Körpern. Man lernte bereitwillig die eigenen körperlichen Gefühle größtenteils zu ignorieren und auf das spätere Privatleben zu verträsten: Durch Disziplinierung wird der „Körper umso gefügiger (ge)macht, je nützlicher er ist, und umgekehrt“ (ebd., S. 176). Selbstdisziplinierung ist dann eine Technik der Selbstunterwerfung und der Selbstkontrolle und wird gerade nicht als äußerer Zwang empfunden, sondern als angemessen und insofern als normal. Die Weisen der Selbstdisziplinierung, so Foucault funktionierten „...nicht mit dem Gesetz, sondern mit der Normalisierung, nicht mit der Strafe, sondern mit der Kontrolle, die sich auf Ebenen und in Formen vollziehen, die über den Staat und seine Apparate hinausgehen“ (Ders. 1977, S. 110f.).

Für diese in historisch relativ kurzer Zeit stattfindende beispiellose Disziplinierung körperlicher Gefühlsausdrücke hat Gerhard Oestreich (1969) den Begriff der Sozialdisziplinierung geprägt und Norbert Elias (1979) beschrieb diese Entwicklung als Aufstiegsprojekt der niederen Stände in die bürgerliche Gesellschaft, womit neben Anpassung ein weiteres zentrales Movens der Selbstdisziplinierung ausgearbeitet wurde.

Die Entkörperung des Handelns verstanden als Schwinden körperlichen Erlebens aus dem Handeln hat zwar mit der Disziplinierung wie sie Foucault exemplarisch herausgearbeitet hat eingesetzt, war damit aber noch lange nicht beendet. Der durch technischen Fortschritt erzielte Komfort und die dadurch erzielte Erleichterung körperlicher Tätigkeiten oder gar deren Ablösung durch Technik hat dazu geführt, dass der Körper immer mehr aus dem Bewusstsein entschwand. Durch die Temperierung aller Aufenthaltsräume auf gleichbleibende Wohlfühltemperatur beispielsweise entfällt frieren und schwitzen weitgehend, die Jahreszeiten sind immer weniger fühlbar. Rolltreppen, Aufzüge, Autos usw. entlasten den Körper nicht nur, wir fühlen ihn seltener und können ihn umso besser samt seiner Gefühle ignorieren. Ergonomische Stühle und punktelastische Matratzen tun ihr Übriges, um die Schmerzen der untrainierten Muskulatur möglichst lang unsichtbar zu machen. Negative Körperempfindungen wie Schmerzen werden überhaupt immer weniger akzeptiert. Sie werden weitgehend beseitigt und sie werden zunehmend als unnormal angesehen und gehören nicht mehr „natürlich“ zum Leben dazu.¹ Diese Entwicklung ist nicht mehr als Anpassung an die Ar-

¹ Beinahe jedes dritte Kind kommt mittlerweile per Kaiserschnitt auf die Welt. Die Krankenkassen geben dafür verschiedene Gründe an, die je nach Perspektive variieren. Seitens des Krankenhauses ist der Kaiserschnitt die lukrativere Variante, Ärzte argumentieren mit der Notwendigkeit, Frauen jedoch geben oft an, Angst vor Schmerzen zu haben (Westdeutsche Zeitung vom 15.09.2010). Darauf deutet auch das Angebot der lokalen Schmerzbetäubung bei Geburten durch die Periduralanästhesie (PDA) hin. In der Pädagogik wird eine Ablehnung negativer Gefühle wie Hunger, Angst oder körperliche An-

beitserfordernisse der modernen Gesellschaft interpretierbar, sondern stellt eine weitere Dimension der Verselbstständigung der Entkörperung durch Selbstdisziplinierung dar.

Durch den Einsatz von Robotern werden Körper und mit ihnen körperliche Erfahrungswelten ersetzt. Besonders eklatant zeigt sich diese Entwicklung im modernen Krieg. Waffen können wie Drohnen zeigen, zunehmend ferngesteuert geführt werden, wodurch nur eine geringe körperliche Präsenz am Kriegsschauplatz erforderlich ist. Damit entfällt die Angst, des schießenden Soldaten selbst getroffen zu werden und körperliche Strapazen, die mit Truppenbewegungen im Kriegsgebiet zusammenhängen ebenso.²

Das Verschwinden körperlichen Erlebens in vielen Bereichen der Gesellschaft hat aber zu Steigerungen körperlichen Erlebens in anderen Bereichen geführt: Mit dem Sport und zahlreichen Freizeitaktivitäten sind Formen entstanden, die dem körperlich-leiblichen Empfinden wieder Raum geben. Dort darf der Körper schwitzen, das Herz klopfen, die Nerven gespannt sein (vgl. dazu Bette 1999). Man darf die frische Luft genießen, den Regen lieben usw. Man könnte diese Arten, in denen körperliches Erleben wieder erfahren wird als Gegenbewegung zur Entkörperung des Handelns auffassen, jedoch handelt es sich tatsächlich um zwei Seiten der *gleichen* Medaille: Gerade weil körperliches Erleben im Handeln zurücktritt, kann es an anderer Stelle künstlich gesteigert werden. Körperliches Erleben wurde sozusagen herausgetrennt aus der selbstverständlichen Einheit von Handeln und Erleben. Handeln kann dadurch auf die Anbindung und Einbindung an gefühlsmäßiges Engagement verzichten und andererseits kann Erleben zum Ziel des Handelns avancieren und künstlich in einer noch nie dagewesenen Weise gesteigert werden.

Es greift allerdings zu kurz diese Veränderung schlicht als Wechsel von äußerlich gesetzten Zielen wie satt werden, Arbeiten um zu leben, Fahren zwecks Transport usw. zu einer Innenorientierung zu begreifen in der Essen Genuss erzeugen soll, Arbeit der Selbstverwirklichung dient, Transport ein Fahrerlebnis bieten soll (vgl. Schulze 1996, S. 36ff.). Auch in früheren Zeiten haben Menschen sich Muße gegönnt und Speisen oder Musik genossen (vgl. Hersche 2011). Aufgelöst hat sich indes die Selbstverständlichkeit mit der Handeln und Erleben zusammengehörten. Man mag sich vorstellen, wie sehr man ein schlichtes Essen mit den ersten frischen Kartoffeln nach einem langen Winter voller

strengung unter Jugendlichen beobachtet und auf übermäßige Verwöhnung zurückgeführt (vgl. etwa Frick 2011).

² Die Kriegsschauplätze finden dann in den „Dritte Welt Staaten“ statt, dorthin wird auch die schwere körperliche Arbeit transferiert, womit wir dann eine Ungleichverteilung der körperlichen Gefühle konstatieren können, die „Erste Welt“ genießt, die „Dritte Welt“ erträgt Schmerzen.

Gerstensuppe genießt und ob ein Besuch eines mit Michelinsterne gekrönten Restaurants tatsächlich ein höheres Geschmackserlebnis produziert, kann hier nicht bewertet werden, aber Genuss kommt in beiden Fällen vor. Der zentrale Unterschied von früher zu heute liegt m.E. darin, dass Handeln und Erleben weitgehend unabhängig voneinander rekombinierbar geworden sind. Man kann das Erleben im Handeln zurückfahren und vertagen und es dafür aber in anderen Situationen intensivieren und diese Steigerung zum Ziel der Handlung selbst erklären.

Objekte lassen sich als Generatoren für Reflexivität überhaupt erst vor dem Hintergrund der Entkörperung des Handelns auf der einen Seite und der Steigerung von Körpergefühlen und Genuss auf der anderen Seite konzipieren. Wenn körperliches Empfinden künstlich produziert werden kann, dann kann es auch kontrastierend zu Überzeugungen oder eingeschliffenen Vorgehensweisen gezielt hervorgerufen werden. Gerade die Entkörperung weiter Handlungsbereiche wie es insbesondere die gesamte Arbeits- und Berufswelt ist, aber auch die teilweise stattfindende Verkarstung des öffentlichen Raums zu zweckfunktionalen, gesichtslosen und oft eben auch empfindungsarmen „Nicht-Orten“ (Augé 1994), all das bietet sozusagen jenseits der explizit den körperlichen Empfindungen geöffneten Bereichen des Privaten mit seinen zahlreichen auf Genuss zielenden Freizeitaktivitäten eine Folie, die einen gefühlsarmen Hintergrund abgibt, vor dem Objekte aufgrund ihrer Materialität und sinnlich-leiblichen Erfahrbarkeit zur Projektionsfläche für Gefühle werden können.

2. Die Magie der Objekte

Das seit den 1990er Jahren zunehmende und als „material turn“ bezeichnete Interesse für die materiellen Zeugnisse menschlicher Kultur markierte eine Zäsur im Verhältnis von Kultur und Objekt. Objekten, verstanden als materielle Dinge aller Art, wurde nun ein Eigenleben konzidiert, eine eigene Wertigkeit oder „Sprache“ zugestanden, durch die sie auf die Gesellschaft wirken. Zahlreiche neue Forschungsperspektiven entstanden, welche das Zusammenwirken von Objekt und Kultur fokussierten (vgl. etwa Hicks, Beaudry 2010; Hahn 2015; Kingery 1996; Samida, Eggert, Hahn 2014).

Auch in der Volkskunde und der kulturwissenschaftlich geprägten Museologie hatten Dinge lange nur den Status des Beleges, sie dienten als Quellen und Anschauungsobjekte. In der Funktion des Illustrationsobjekts wurde ihnen eine Eigenwertigkeit und Sprachfähigkeit abgesprochen (König 2005, S. 25). Lange Zeit galt denn auch der von Lauffer aufgestellte Grundsatz: „Dinge, sie zeigen nur. Im Übrigen sind sie stumm“ (Lauffer 1943, S. 125). Es war den Experten

vorbehalten, die Exponate der Museen zu interpretieren und dem Museumsbesucher zu explizieren was die Dinge zeigen. Diese Praxis bezeichnet Fehr (2000, S. 151) als „Disziplinierung der Objekte durch ihre Musealisierung.“ Die Hinwendung zur materiellen Kultur führte dann aber zu einer grundsätzlichen Anerkennung der Eigenwertigkeit der Dinge, die vor allem in ihrer dinghaften Materialität gesehen wird (vgl. etwa Korff 2005, S. 38f.) und den Rezipienten ein authentisches Entdecken am Objekt ermöglicht. Thiemeyer (2015) weist den Museumsdingen sogar beinahe Akteurstatus zu, wenn er schreibt, dass die Exponate „performativ“ wirkten, „die Sinne berührten“ und durch ihre „bloße Anwesenheit“ ein spezifisches Verhältnis des Besuchers zum Inhalt einer Ausstellung „produzierten.“

Insbesondere die Rede von der „Disziplinierung der Objekte“ lässt fragen, ob vielleicht auch die Objekte den Funktionserfordernissen der Gesellschaft unterworfen und durch „Disziplinierung“ ihrer „Körperlichkeit“ beraubt wurden? Unter „Körperlichkeit der Objekte“ könnte man das fassen, was Thiemeyer (2015, 49) als den sinnlichen Überschuss bezeichnet, den Dinge besitzen: „Dieser sinnliche Überschuss ist nicht kontrollierbar – genau darin besteht sein Sinn als Fantasie- und Gefühlsanreger“. Auch Dewey (1988, S. 40) ist der Auffassung, dass Kunst Dinge mehr seien als ihre materielle Beschaffenheit: „Die fühlbare Oberfläche der Dinge ist niemals bloße Oberfläche.“ Und Böhme (1995, S. 32) spricht von „Ekstasen des Objekts“. Durch ihre sinnliche Wahrnehmbarkeit würden Objekte „aus sich hinaus treten“ ihre Gestalt, ihr Material, die Art, wie sie sich im Raum ausdehnen, ihr Erscheinungsbild berühren unmittelbar, so Böhme. Benjamin (2000 [1916], S. 212) spricht von der „Magie der Materie“ und meint damit die auratisch-magische Art, in der sich Dinge vermittlels ihrer Stofflichkeit mitteilen.

Unter der „Disziplinierung“ der Objekte kann man dann das Negieren dieser Magie, dieses sinnlichen Überschusses oder eben der sinnlich körperlichen Erlebenskomponente, welche durch Objekte erlebbar wäre, verstehen und so wird die „Entkörperung“ des Objekts zum Zwilling der „Entkörperung“ des Handelns, wobei in beiden Fällen die Komponente sinnlichen Erlebens diszipliniert wird.

Dies ist etwa der Fall, wenn Objekte nur noch als zweckdienliche Instrumente behandelt werden, sie werden dann in ihrer Ausdruckfülle beschränkt und sozusagen auf eine Funktion reduziert. Hoffmann-Axthelm (1984) bemängelt, dass viele Dinge nicht mehr „wirklich“ seien, ihre eigene Körperlichkeit eingebüßt hätten, da sie nur noch Projektionsfläche für Desiderate seien, die eine Werbeindustrie geschickt inszeniert, obgleich das erworbene Objekt seinen Käufern dann nicht das bietet, was die Werbung versprochen hatte. Aber so erstaunlich ist die Entsinnlichung von Objekten im Bereich Wirtschaft nicht, schließlich hatte be-

reits Karl Marx (1973, S. 85) darauf verwiesen, dass der Wert von Objekten nicht mehr an diesen selbst und ihrer Beschaffenheit festgemacht wird, sondern über anonyme Märkte bestimmt wird.

Sehr viel erstaunlicher ist hingegen, dass die sinnliche Wirkung von Objekten gerade in der Soziologie kaum Beachtung fand, obgleich die in diesem Kontext entwickelte Actor-Network-Theorie (ANT) maßgeblich zum „material turn“ beigetragen haben dürfte. Ausgangspunkt dieses von Bruno Latour (1991, 1995) entwickelten Ansatzes ist, dass Objekte das Handeln genauso beeinflussen, wie es Subjekte tun, weshalb die Subjekt-Objekt Trennung aufgehoben und durch den Begriff der „Aktanten“ ersetzt wird. Derart befreit von der Vorstellung eines handelnden Subjekts und eines nicht-Handelnden Objekts kann man alsdann in-einandergreifende Handlungsketten unter Beteiligung von menschlichen und nichtmenschlichen Aktanten verfolgen. Diese Herangehensweise hat fraglos zu einer Perspektivenverschiebung im Hinblick auf die Wirkung und den Beitrag von Objekten zu sozialen Konstellationen verändert. Emotionen und emotionale Resonanz, körperliches Empfinden und Fühlen blieben bei der Actor-Network Theorie schon allein deshalb außen vor, da sie im theoretischen Design nicht zulässig sind. Denn, wenn man annimmt, dass die eine Gruppe der Aktanten fühlt und die andere nicht, dann landet man wieder bei der Subjekt-Objekt Trennung, welche die ANT ja gerade negiert. Die Wirkungen der Magie des Objekts, die Ausstrahlung des Objekts oder der sinnliche Überschuss die „irgendwie“ im Zusammenspiel von Subjekt und Objekt entstehen, und an einem Objekt zu kristallisieren scheinen, kann die ANT nicht fassen.

Insgesamt erscheint die Beschäftigung der Soziologie mit Objekten seltsam „körperlos“ zu sein. Die materielle Beschaffenheit von Objekten und ihre Wirkung auf die Wahrnehmung und das Erleben der Menschen bleiben in den meisten Ansätzen außen vor. Das Begehren von Statusobjekten wird als soziale Dynamik rekonstruiert (Elias 1979), der Besitz von Dingen zum Zeichen der Distinktion (Bourdieu 1982), neue Konsummöglichkeiten als individueller Lebensstil behandelt (Müller 1989), Genuss wird als Erlebnissrationalität rekonstruiert (Schulze 1996) und als zweckrationales Handeln schematisierbar. In der Soziologie wird sich seit Max Weber auf Bedeutungen, auf den sozialen Sinn konzentriert und eben nicht auf Empfindungen.

Eine Ausnahme in der soziologischen Forschung bilden allerdings die religionssoziologischen Studien von Emile Durkheim (2014 [1912]), in denen er sich u.a. mit kultischen Riten von Naturvölkern auseinandersetzt. Die Ausarbeitung Durkheims gibt Antworten auf die Frage, wie die Magie der Objekte entsteht. Objekte sind nicht einfach per se magisch, dahinter steht eine soziale Aufladung eines solchen Objekts und das heißt dann natürlich auch, dass die Wirkung eines

Objekts kontextabhängig ist. Dennoch spielt für die grundsätzliche Eignung als „magisches“ Objekt dessen materielle Beschaffenheit eine Rolle.

Die sakralen Objekte der von Durkheim analysierten Kulte weisen durchaus besondere Eigenschaften ihrer materiellen Beschaffenheit auf, etwa indem sie aufwändig bearbeitet wurden, besondere Motive darstellen usw. Sie verfügen durchaus über einen Eigenwert, ein eigenes Strahlen, so Durkheim. Sakrale Objekte erhalten ihre Besonderheit in den Naturvölkern jedoch vor allem durch ihre Zugehörigkeit zum Göttlichen, sie sind dem Wesen nach Dinge *anderer* Art, sie sind nicht Teil der Gesellschaft oder Teil der menschlichen Welt, sondern sie werden als göttlich angesehen: „Diese Andersartigkeit [...] *ist absolut*. In der Geschichte des Menschlichen Denkens gibt es kein Beispiel zweier Kategorien von Dingen [den profanen und den sakralen Dingen] die so tief verschieden und einander so radikal entgegengesetzt sind. Der traditionelle Gegensatz von Gut und Böse ist nichts dagegen“ (Ebd., S. 64; Hervorh. im Original).

Damit wird eine enorme Differenz zwischen den sakralen und den profanen Objekten konstruiert, die durch spezifische Vorschriften und Riten, welche den Umgang mit den sakralen Objekten genau regeln immer wieder bestärkt wird. Es sind soziale Praktiken, welche die sakralen Objekte als Besondere ausweisen und somit ihre Besonderheit im Umgang selbst erst erzeugen. Im Ritus wird die Besonderheit der sakralen Objekte gesteigert und schließlich im Kult überwunden: Ein aufwändiges Zeremoniell weiterer Praktiken erlaubt es, die gegensätzlichen Welten kurzzeitig zu verknüpfen. Und wenn dies gelingt, wird Energie frei, die Menschen fallen in Ekstase und sie fühlen sich als Gemeinschaft mit den Göttern vereint. Sakrale, kultische Objekte werden durch den Kult sozusagen energetisch aufgeladen und strahlen die Energie an ihre Umgebung auch dann noch ab, wenn der Kult beendet ist. Sie werden magisch in dem Sinne, dass sie die Energie aus sich selbst zu schöpfen scheinen (Ebd., S. 240).

Die Magie des Objektes, das Strahlen wird in einem sich verselbständigenden Zirkel hervorgebracht, bei dem ein besonderes Objekt durch spezifische darauf bezogene Praktiken hervorgehoben wird und das Besondere sozusagen gesteigert wird und dieses Besondere dann in materiell sinnlichen, erlebbaren Eigenschaften des Objekts selbst begründet wird. Die Praktiken, die das Objekt zum Strahlen bringen, verschwinden in der Normalität und Selbstverständlichkeit ihrer Verrichtung. So scheint das Objekt von selbst heraus magisch zu strahlen.

Die Besonderheit eines Objektes kann in der modernen Gesellschaft allerdings nicht mehr dadurch hervorgehoben werden, dass ein Objekt als außerhalb der Gesellschaft stehend behandelt wird, denn die Gesellschaft ist komplex geworden und durch zahlreiche innen-außen Verhältnisse gekennzeichnet (vgl. etwa Parsons 1969). Das Besondere eines Objektes kann dann nur noch in einem jeweiligen Kontext durch diesen selbst hervorgebracht werden. Und man kann an-

nehmen, dass in einer Welt, in der die Kopplung von Erleben und Handeln nicht mehr dem Zufall überlassen wird, Objekte keine Göttlichkeit mehr benötigen, um mit Bedeutung aufgeladen zu werden.

Besondere Objekte finden wir heutzutage in vielen gesellschaftlichen Kontexten. Das Forschungsobjekt beispielsweise existiert als solches ebenfalls aufgrund spezieller darauf gerichteter Praktiken. Es wird einem Kontext entnommen und mit Hilfe zahlreicher Praktiken dekontextualisiert. Es wird zu einem Forschungsobjekt gemacht (Knorr-Cetina 1984, 2002, S. 48). Auch Sammlungsobjekte werden als solche spezifisch behandelt. Sie werden in einen Zustand zurückversetzt, der als original angesehen wird, sie werden mit Handschuhen vorsichtig angefasst, sie werden katalogisiert, klassifiziert und damit in einen spezifischen Kontext eingefügt. Solche Praktiken laden ein Objekt dann mit Bedeutung auf. Die Praktiken, durch welche Objekte als Besondere ausgezeichnet werden, können durchaus komplex sein. Die Aufmerksamkeit der Massenmedien kann dazu ebenso gehören, wie die Aufmerksamkeit wichtiger Persönlichkeiten. Ihre sinnliche Wahrnehmbarkeit und ihre relative Zeitbeständigkeit scheinen eine Voraussetzung dafür zu sein, dass Objekte in sozialen Kontexten als Besondere markiert werden können und sich eine gesteigerte Aufmerksamkeit, die man auch als Begehren bezeichnen kann, auf sie gerichtet werden kann.

Die Aufmerksamkeit ist emotional, sie spricht die Gefühle an, die Objekte verzaubern, sie rühren einen an. Selbst das Forschungsobjekt, das im Kontext neutraler gefühlsarmer Sachlichkeit behandelt wird, zieht gespannte Aufmerksamkeit, Faszination und geradezu ekstatische Freude auf sich, wenn etwa ein sehr schwieriges Experiment gelingt oder jahrzehntelange gemeinsame Anstrengungen schließlich ein lang ersehntes Resultat hervorbringen, wie etwa die Isolierung eines bestimmten Gens, die Platzierung einer Sonde auf einem entfernten Planeten usw.

3. Das Erleben von Kontingenz

Wenn wir aber Objekte als Instrumente oder gar Generatoren der Reflexivitätserzeugung behandeln wollen, reicht der Verweis auf ihre Materialität und die damit entstehenden Qualitäten sinnlicher Erlebbarkeit unter der Bedingung relativer Zeitbeständigkeit nicht aus. Zwar können Objekte eine Projektionsfläche für das Aufladen mit Gefühlen bieten, jedoch muss man zusätzlich die Frage stellen, wie eine Differenz durch ein Objekt künstlich erlebbar gemacht werden kann. In diesem Zusammenhang geht es nicht um das Erleben irgendwelcher Differenzen, sondern im Speziellen um das Erleben einer anderen Wirklichkeit. Es geht um die Herstellung eines erlebbaren Unterschieds, der die eigene Per-

spektive zu erschüttern vermag und einem verdeutlicht, dass der eigene Standpunkt nicht der einzig mögliche ist, sondern nur eine Alternative unter anderen darstellt und insofern die Kontingenz der Welt aufscheinen lässt. Wie kann man durch ein Objekterleben einen Unterschied zu einer Erwartung oder einer vermeintlichen Gewissheit so künstlich erzeugen, dass die für selbstverständlich erachtete Wirklichkeit als eine andere erlebt wird?

Es ist vor allem die moderne Kunst, die sich u.a. auf das Erleben von Kontingenz kapriziert hat. Kunst versucht nicht selten aufzurütteln, zu bewegen oder Verstecktes sichtbar zu machen. In dieser „kritischen“ Kunst findet man Vorgehensweisen, wie Kontingenz artifiziell erlebbar gemacht wird. Man kann vielleicht behaupten, dass es in der neueren Kunst immer weniger um das Motiv an sich und seine handwerkliche nach ästhetischen Regeln ausgeführte Brillanz und zugleich immer seltener um Schönheit geht. Die Ästhetik steht im Kunsterleben der letzten Jahrzehnte nicht mehr im Vordergrund, sondern, wie etwa Gernot Böhme (2001) konstatiert, geht es vielmehr um Erleben und zwar nicht um irgendein Erleben, denn man erlebt ja auch etwas, wenn man Achterbahn fährt, überfallen wird oder auf andere Weise emotional in Mitleidenschaft gezogen wird. In der Kunst erlebt man ein Spiel mit Formen und künstlich erzeugten Differenzen, die auf Kontingenz verweisen.³ Kunst lässt Differenzen sinnlich-emotional erleben und damit wird die neuere Kunst quasi zum Paradefall für die Verknüpfung von sinnlichem Objekterleben und Kontingenzerzeugung.

Eine zentrale Stoßrichtung der neueren Kunst, jenseits bestimmter Schulen und Stilrichtungen, stellt hierbei sicherlich die Negation dar (vgl. Lascault 1969, S. 68). Das Erleben wird als Kontrast zu gesellschaftlichen Erwartungen, Überzeugungen und Vorstellungen konzipiert. Gesellschaftliche Konventionen werden vorgeführt, indem sie gebrochen oder maßlos übertrieben und so ad Absurdum geführt werden. Sie werden durch Übertreiben ins Lächerliche gezogen und so negiert. Als Betrachter fühlt man Dissonanzen, erlebt Ekel, Scham und abstoßende Hässlichkeit. Dabei werden diese Gefühle durch gezieltes Setzen von Kontrasten erzeugt, wie etwa durch Übertreibung, die gerne auch schockiert. Kunst spielt mit den Erwartungen der Kunstbetrachter, irritiert und enttäuscht. Die Enttäuschung oder gar das Gefühl des Entsetzens über den Bruch mit der Konvention, macht die Kontingenz hinter der Konvention sichtbar. Den Werten wird sozusagen bewusst Gewalt angetan, um sie erlebbar zu machen. Durch das Unterminieren und Verstoßen gegen gesellschaftliche Regeln, Konventionen, Ansichten und Werte werden diese überhaupt erst aus der unsichtbaren, für

³ Ob Kunst als Kommunikation zu klassifizieren ist, darüber gibt es unterschiedliche Ansichten. Während Luhmann (1997) Kunst als spezifische Form der Kommunikation definiert, entzieht sich Adorno (1973) zufolge die Kunst durch ihre Form der gesellschaftlichen Kommunikation und durchbricht diese.

selbstverständlich erachteten Normalität herausgelöst und auf die Bühne des Sichtbaren gestellt. Der Betrachter wird einer mehrdeutigen, oft beunruhigenden mindestens einer irritierenden Erfahrung ausgesetzt.

So wurde etwa die Sauberkeit und Aufgeräumtheit bürgerlicher Verhältnisse mit Bildern aus Abfall, Fäulnis und Gestank konfrontiert (vgl. Lascault 1969).⁴ Das demonstrative Zeigen des Widerlichen lässt den Kontrast erlebbar machen, der als Verlogenheit, als Kritik am sich Einrichten in der heilen Welt lesbar ist. Skulpturen aus alten Dosen, Schwämmen und Plastik unterminieren die Vorstellung von Kunst als Schmuck der Reichen und Gebildeten, die sich gerne mit Marmorskulpturen umgaben (Ebd.). Die einsetzende Massenproduktion wird künstlerisch benutzt und Kunst wie Massenware drapiert und spielt mit der Differenz von Unikat und Masse.⁵

Mit dieser groben, holzschnittartigen Exegese unterschiedlicher und willkürlich herausgegriffener Differenzen, die in der Kunst der letzten Jahrzehnte eine Rolle spielten, geht es mir darum, das reflexive Moment des Kunsterlebens zu verdeutlichen: Kunst offenbart die Vielschichtigkeit der Welt, indem sie Gefühle, ein Erleben erzeugt. Die Vielgestaltigkeit der Welt wird durch Kunst subjektiv erlebt. Kunsterleben ist immer eigenes Erleben, es wird nicht über jemanden vermittelt. Das Kunsterleben spielt sich in den eigenen Gefühlen ab, deshalb ist die Differenz, die Reflexivität, welche die Kunst ermöglicht eine authentisch, selbst gefühlte Differenz, die sich vor allem durch ihre Distanzlosigkeit und Unmittelbarkeit des Erlebens auszeichnet. Wie Kunst Differenzerleben zu produzieren vermag, will ich im Folgenden an einem Beispiel erläutern (vgl. im Folgenden: Klanten u.a. 2011, S. 130f.), welches mit der Enttäuschung von Erwartungen durch Negation und Schock arbeitet:

Anlässlich ihres fünfundsiebzigsten Bestehens im Jahr 2008 lud die französische Modemarke Lacoste elf Künstler ein, die Schaufenster des Berliner „Konsumtempels“ Kaufhaus des Westens (KaDeWe) zu gestalten. Darunter war auch der in Berlin lebende amerikanische Künstler Brad Downey. Kurz vor den Feierlichkeiten besprühte Downey die gesamte ca. 100m lange Schaufensterfront des KaDeWe mit Lacoste grüner Farbe. Die grüne Farbattacke löste eine erhebliche Resonanz in den lokalen und sogar überregionalen Zeitungen aus. Es wurde u.a. darüber spekuliert, ob es sich um einen Anschlag durch radikale Konsumgegner handele. Der Künstler „outete“ sich dann als „Täter“ in einer Pressekonferenz und ließ verlauten, dass das KaDeWe ihn für die Kunstaktion bezahlt habe und sein Vorhaben gekannt habe, mit einem Feuerlöscher grüne Farbe an ein Haus in

⁴ Vgl. dazu etwa die Arbeiten von Joseph Beuys, Robert M.E. Rauschenberg, Kurt Schwitters.

⁵ Wie etwa die Kunst von Jasper Johns, Andy Warhol.

Berlin zu sprühen und dies auf Video festhalten zu wollen. „Sie wussten allerdings nicht, dass es das KaDeWe selbst sein würde⁶.“ Das Management des KaDeWe reagierte entsetzt und schloss Downey von der bevorstehenden Ausstellung aus. Dieses Vorgehen wurde dann von der Presse, als humorlos und ignorant gutiert. Die Berliner Tageszeitung etwa höhnte, das grüne Lacoste Krokodil beiße sich selbst in den Schwanz und der pinke Rand der damals topmodischen Lacoste T-Shirts symbolisiere das Kapitalistenschwein (Ebd.).

Diese Aktion spielte mit verschiedenen Differenzen, wie etwa der zwischen der als Vandalismus geahndeten „Street Art“, die oft als „Schmiererei“ bezeichnet wird und der im Museum ausgestellten „seriösen Kunst“, indem die Ebenen in der Kunstaktion durcheinandergebracht wurden und damit genau diese Unterscheidung als Unterscheidung in Frage stellte. Mit der empörten Reaktion des KaDeWe wiederum wurde die Differenz von selbstlosem Kunstsponsoring versus der Vereinnahmung von Kunst als gewinnorientierter Vermarktungsstrategie aufgemacht und zwang das KaDeWe Management sich auf einer der Seiten zu positionieren, was sie dann mit dem Ausschluss des Künstlers auch taten und die Differenz für alle erlebbar machte. So wurde die „Fratze“ des scheinheiligen Konsumtempels entblößt, den es eben nur um Werbewirksamkeit, nicht aber um Kunst gehe und gerade die Reaktion, den Künstler, weil er nicht im Rahmen ihrer Erwartungen handelte abzustrafen, richtete sich dann gegen das Kaufhaus selbst, das mit negativer Presse bedacht wurde und als humorlos bezeichnet wurde.

Das Beispiel illustriert zunächst einmal den Unterschied zwischen Erleben und kognitiv-intellektuellem Verstehen. Hätte der Künstler sich mit dem KaDeWe intellektuell auseinandergesetzt, etwa in Form eines Briefes, in dem er mitgeteilt hätte, dass er die Vereinnahmung von Kunst zu Werbezwecken nicht gutheiße, was hätte es gebracht? Man kann Sprache, die auf gegenseitiges Verstehen gerichtet ist, also den Mitteilungsaspekt in den Vordergrund stellt, ablehnen oder erwidern, man kann zeitlich versetzt reagieren und taktisch vorgehen. Statt eines Briefes erhielt das KaDeWe ein Erlebnis. Sie erlebten authentisch, unmittelbar und echt ihre eigene Differenzsetzung in Sachen vermeintlichen Kunstsponsorings und mit Ihnen durch die Presse auch ein Massenpublikum, das den Ereigniswechsel von Vandalismus zu Kunst und von Kunstsponsoring zu Vereinnahmung von Kunst zu Werbezwecken mitvollzog. In diesem erlebten Mitvollzug einer Differenz, die andere Möglichkeiten aufzeigt, liegt die Reflexivität der Kunst.

Der Künstler hat in seiner Aktion mögliche Reaktionen herausgefordert, ohne wirklich die Situation kontrollieren zu können. Gleichwohl man gerade bei Ak-

⁶ Zitat aus dem Tagesspiegel vom 29.05.2008.

tionskunst nicht alles vorhersehen kann, so ist es doch ein Spiel mit gesellschaftlichen Erwartungslagen und Konventionen. Um die Grenzen auszuloten und zu überschreiten, was gesellschaftlich akzeptabel erscheint, ist ein feines Gespür für diese Grenzen notwendig und gerade darin scheint eine besondere Kompetenz von Künstlern zu liegen. Grenzüberschreitungen sind prinzipiell in allen Formen der Künste möglich, wie etwa Tanz, Theater, Film, Textkunst, Malerei, Performance usw. und in der Möglichkeit Differenzen zu erzeugen, spielt die Objektkunst sogar eher eine untergeordnete Rolle. Filme, Theater und Performance arbeiten mit suggestiveren Mitteln als Objekte, bei denen die Auseinandersetzung sehr viel mehr auf der Freiwilligkeit eines Betrachters beruht, der sich mit dem Objekt auseinanderzusetzen bereit ist.

Ohne bereits dem letzten Kapitel vorgreifen zu wollen, kann man jedoch festhalten, dass Objekte eine Projektionsfläche für das Anknüpfen bzw. Aufladen mit Gefühlen bieten. Objekte kommen überall im Alltag vor, der Umgang mit Dingen aller Art ist niemandem fremd. Auch als künstlerischer Laie kann man Objekte anders platzieren, verändern, drapieren, dekorieren, um Stimmungen Ausdruck zu verleihen. Und gerade vor dem Hintergrund zahlreicher weitgehend empfindungsarmer Bereiche können Objekte aufgrund ihrer materiellen Beschaffenheit eine niederschwellige Form bieten, um Erleben auszulösen.

4. Fallbeispiel

Im folgenden Fallbeispiel geht es um das Erleben alternativer Möglichkeiten und zwar in einem Kontext, in dem dies erst einmal nicht üblich ist: im Kontext einer Organisation. Dort ist körperlich-sinnliches Erleben diszipliniert und nur in engen Grenzen zulässig. In dieser Fallstudie jedoch wurde ein Differenzerleben durch eine Gruppe Mitarbeiter selbst mit Hilfe eines Objektes erzeugt. Der sinnliche Überschuss eines Objektes wurde mit typischen Ereignissen des Arbeitsalltags kontrastiert und markierte daher eine Differenz, die von allen Beteiligten als geradezu frappierend, erstaunlich und treffend beschrieben wurde.

Dies gelang durch ein Spiel, in dem Aspekte fehlerhafter Zusammenarbeit sinnlich erlebbar wurden. Das Spiel wurde im Rahmen einer Organisationsberatung durch Mitarbeiter entwickelt. Nach Abschluss der Beratung wurden durch uns retrospektiv sechs evaluierende Interviews mit beteiligten Mitarbeitern geführt, sowie je ein Interview mit dem Beraterteam und einem Manager des Bereichs.

Das Unternehmen, in dem diese Fallstudie erhoben wurde, ist ein deutsches Großunternehmen der Automobilbranche. Die Studie fand im sogenannten „Vorseriencenter“ des Unternehmens statt, ein Unternehmensbereich, der erst wenige Jahre vor dieser Studie eingerichtet worden war und ca. 830 Mitarbeiter

umfasst. Im Vorseriencenter wurden vormals getrennte Arbeitsschritte aus den Abteilungen Entwicklung und Produktion zusammengefasst, um eine engere Verzahnung der Bereiche zu bewirken. Einerseits werden dort Konzeptfahrzeuge und Prototypen gebaut, die als Teilschritt der Fahrzeugentwicklung vorher in der Innovationsabteilung entwickelt und gebaut wurden und andererseits wird im Vorseriencenter die Serienfertigung an sogenannten Vorserienmodellen vorbereitet und erprobt, ein Arbeitsschritt, der vormals arbeitsinhaltlich in der Produktionsabteilung angesiedelt war. Durch die Zusammenlegung aller Entwicklungsschritte vom Konzept bis zur Serie unter einem Dach sollte die frühzeitige Abstimmung beider Unternehmensbereiche gefördert werden, denn je eher man im Prototyp die Produzierbarkeit mitdenkt, desto einfacher und natürlich kostengünstiger ist die spätere Vorbereitung der Serienfertigung. Im Vorseriencenter traf die Logik der technischen Entwicklung auf die Logik der Fertigung, doch die zwei grundlegend unterschiedlichen Denkrichtungen und Unternehmenskulturen fanden durch die neue räumliche und verwaltungsmäßige Einheit nicht so schnell inhaltlich zusammen, wie vom Management gewünscht.

Die unternehmensinterne Beratung zielte deshalb darauf ab, einen besseren Austausch und eine Annäherung zwischen den verschiedenen Abteilungen des Vorseriencenters zu bewirken. Es wurde ein Team bestehend aus 20 Personen verschiedener Abteilungen und natürlich aus beiden früheren Bereichen zusammengestellt. An drei zweitägigen Workshops sollte dieses zusammengewürfelte Team selbst ein Projekt entwickeln und durchführen, welches die noch immer bestehende Trennung der beiden ehemaligen Bereiche abzubauen versprach.

Zunächst lernte sich das Team kennen, Gemeinsamkeiten, überraschende Überschneidungen insbesondere in den Problemstellungen und ähnliche Aufgabenstellungen wurden entdeckt. Die Teammitglieder fanden viele mögliche Bezüge untereinander und schafften es, die „Mauer“, die es zwischen Produktion und Technischer Entwicklung gegeben hatte in Bezug auf ihr Projektteam ein gutes Stück weit abzutragen. Unseren Informanten zufolge, wurde das gegenseitige Verständnis insbesondere durch spielerische Teamaufgaben gefördert, die das Projektteam unter Anleitung der Berater spielte. So mussten sie gemeinsam Klötze durch das Ziehen an Seilen aufeinanderstapeln. Das war offensichtlich nicht nur lustig, sondern erlaubte es den Mitgliedern des Projektteams zu erleben, was es bedeutet konstruktiv zusammenzuarbeiten:

„Wenn da einer nicht mitgemacht hat, ist der Klotz runtergefallen. Das fanden wir gut und haben gesagt, so was wollen wir auch machen.“

Um auch anderen Mitarbeitern des Vorseriencenters diese Erfahrung zu ermöglichen, entschied sich das Team sozusagen als Produkt ihrer Workshops ein Spiel zu entwickeln, das die Zusammenarbeit aller Abteilungen im Dienste eines gemeinsamen Endproduktes spielerisch erfahrbar machen sollte. Herausgekom-

men ist ein Spiel, das vor allem erlebbar machte, wie Fehler und Katastrophen sich auf die Zusammenarbeit auswirken:

Eine auf der Spitze stehende Pyramide symbolisierte das Produkt. Das Produkt ist unfertig, wackelig, labil, sein Gelingen unsicher. Deshalb stand die etwa 70 cm große Pyramide auf der Spitze und musste durch 16 dicke Gummibänder stabilisiert werden, die an den Ecken der nach oben zeigenden Grundfläche angebracht waren. Durch Austarieren dieser Bänder konnte ein Team von sechzehn Personen diese labile, ständig vom Umkippen bedrohte Pyramide dann eine Rampe hinaufmanövrieren. Die Rampe symbolisierte die Arbeitsprozesse des Vorserientcenters, d.h. bei Erreichen der Plattform war das Produkt fertig gestellt. Dies war aber noch nicht alles: Zusätzlich gab es einen Ball, der auf die nach oben zeigende Grundfläche der Pyramide platziert wurde und der von einem kleinen Rand außen, um die Grundfläche der Pyramide herum, vom sofortigen Runterrollen abgehalten wurde. Ein Teilnehmer erläutert:

„Der Ball ist, wenn etwas nicht klappt und wenn er runterfällt, muss man wieder von vorne anfangen.“

Die reichhaltigen Interpretationen für die Symbolik des Balls, zeigt wie bedeutsam und unmittelbar verstehbar dieses Konzept für die Mitarbeiter war:

„wenn etwas nicht klappt“, „Fehlzeiten“, „wenn einer Krank ist“, „Fehlteile“, „man arbeitet nicht so zusammen“, „man mag den Kollegen dort nicht so“ usw.

Das Erleben dessen, was passiert, „wenn etwas nicht klappt“ scheint etwas zu sein, was zwar alltäglich vorkam, aber dennoch ein Dasein „im Untergrund“ geführt hatte und plötzlich auf die Bühne bewussten Erlebens emporgeholt wurde. Die Spieler wurden damit konfrontiert, wie es ist, wenn etwas schief geht, wie es wackelt, wie man ausgleichen und aufpassen muss, wie man auf die anderen achten muss. Erlebt wurde damit die Differenz von echter Problembeseitigung und Problemverschiebung, etwa auf andere Abteilungen. Die Mitarbeiter wurden dadurch hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sensibilisiert, so erklärt ein Interviewpartner:

„Früher haben wir, wenn die (im Prozess spätere Abteilung) Probleme gesehen haben, haben wir gesagt, ne, wir sind fertig damit (...) Jetzt geht man eher mal hin und hilft das fertig zu machen.“

Die Aussage dieses Zitats wäre sicherlich überbewertet, wenn man es als Beweis einer vollständigen Problemlösung anführen würde. Es zeigt aber, dass eine Sensibilisierung für die Thematik stattgefunden hat und den Beteiligten die „Knackpunkte“ der Zusammenarbeit erlebbar geworden sind.

Ein weiterer Aspekt, der so evident ist, dass ihn ebenfalls jeder vorab kannte, betrifft die Differenz der Abteilungen. Natürlich weiß im Prinzip jeder, dass das arbeitsteilige Vorgehen in der Firma notwendig ist, weil jede Abteilung ein Puzzleteil zum Ganzen beiträgt. Im Arbeitsalltag gab es aber oft Reibungsver-

luste zwischen den Abteilungen, die eher als „gegeneinander arbeiten“ interpretiert wurden und der Vorstellung an einem gemeinsamen Produkt zu arbeiten entgegenliefen.

Durch das Spiel merkte das Projektteam, dass sie die Pyramide nur über die Rampe nach oben ziehen konnten, wenn alle in jeweils verschiedene Richtungen ziehen. Plötzlich wurde die Gegenläufigkeit, die Tatsache, dass jeder in eine andere Richtung ziehen musste als konstruktiv und zielführend erfahren und wurde sofort als Symbolik für die unterschiedliche oft als gegenläufig wahrgenommene Zusammenarbeit der Abteilungen erkannt. Man muss in verschiedene Richtungen ziehen, aber nicht zu stark lautete die Quintessenz der Spielerfahrung.

Interessant ist nun, dass durch das Pyramidenspiel kein neues, kognitives Wissen entstanden ist, vielmehr waren die Probleme alle letzten Endes im Voraus bekannt gewesen. Die Verschiebung der bereits bekannten Thematik in ein anderes Medium, bei dem man vom Wissen ins Erleben wechselt, hat aber offensichtlich eine anregende Differenz bewirkt.⁷ Indem man es als konstruktiv erlebte, in entgegengesetzte Richtungen zu ziehen, stellte dies die Interpretation eines Gegeneinanders in Frage und sensibilisierte so auch für den Moment, in dem das konstruktive Gegeneinander in eine destruktive Form zu gleiten droht.

Als Abschluss des Beratungsprojektes fungierten die Mitglieder des Projektteams als Multiplikatoren und organisierten Workshops im Vorseriencenter an denen jeweils ein bunter Straus von Mitarbeitern quer durch alle Abteilungen und Funktionen teilnahm, mit dem Ziel, eine Vernetzung der Bereiche untereinander fördern zu wollen und für die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit im Dienste des allen gemeinsamen Produktes zu werben. Erstaunlicher Weise wurde das Spiel in keinem der Workshops systematisch eingesetzt, obgleich alle, die das Spiel gespielt hatten emotional dadurch berührt worden waren und berichtet hatten, dass es die Zusammenarbeit erlebbar mache.

Warum das Spiel letztendlich nicht systematisch eingesetzt wurde, obgleich es die Einschätzung aller dazu Befragter war, dass das Spiel in hervorragender und zugleich überraschender Weise gute Zusammenarbeit fühlbar mache, lässt sich auf Grund des Interviewmaterials nicht klären. Im folgenden Zitat wird allerdings deutlich, dass das Management vor allem die Kreativität des Projektteams lobte. Den Nachsatz, dass Erwachsene eigentlich nicht spielen, könnte man als Hinweis interpretieren, dass die Beschäftigung mit Gefühlen und Spielen eigentlich nicht als passend für eine ernsthafte Firma erachtet wurde:

⁷ Die Differenz von Wissen und Fühlen wird auch in einer Studie über Netzwerkkooperationen thematisiert. Nicht das Wissen, dass man kooperieren könnte, sondern das Fühlen, dass es geht, initiierte die Kooperation (vgl. Manger 2009: 168ff.).

„Die Manager waren begeistert. Das müssen wir in die (Unternehmens-)zeitung bringen! (...) die fanden alles gut, schon allein die Idee, darauf zu kommen, das man so etwas macht, ein Spiel, das war schon was Neues. Erwachsene Leute spielen, das gibt es eigentlich nicht!“

Die Ambivalenz, die im obigen Zitat zum Ausdruck kommt, schlägt sich dann auch in entgegengesetzten Handlungsanweisungen des Managements nieder: Die Begeisterung bezog sich auf die Kreativität der Idee und die wurde sogleich für werbewirksame Zwecke eingesetzt, ein Artikel in der Unternehmenszeitung und die Ausstellung des Spiels in einer Vitrine. Für ein Training aller Mitarbeiter wurde das Spiel nicht eingesetzt und es lässt sich nur vermuten, dass es als zu „spielerisch“, nicht „ernsthaft genug“ und zu „emotional“ gehalten wurde.

Während die wenigen Teams, die in den Genuss kamen, das Spiel ausprobieren zu dürfen, nach Aussage eines Interviewpartners es „in 15 Minuten“ verstanden hatten, wurde das Spiel in den Workshops mit den weiteren Mitarbeitern des Bereichs nur anhand von Fotos, die mit dem Beamer auf eine Leinwand projiziert wurden, in ernsthafter und für Erwachsene vernünftige Art erläutert. Damit zeigt das Beispiel zweierlei: Einerseits verdeutlicht es das Potential an Reflexivität, das durch die Verwendung von Objekten erzeugt werden kann und zwar durch Laien, zwar unter Anleitung, aber doch mit relativ einfachen Mitteln. Andererseits zeigt es aber auch, wie ungewöhnlich Spiele im Organisationskontext sind, wie fremd und eigenartig ein gefühlsmäßiges Erfassen angesehen wird, obgleich man den Erfolg dieser Form allseits bestätigt hat und zeigt damit einmal mehr wie fremd Gefühle im Organisationskontext sind.

5. Das Erleben von Kontingenz und Reflexivität

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass wir mit der heutigen modernen Gesellschaft in der historisch erstaunlichen Lage sind, in der Handeln und Erleben voneinander variierbar erscheinen und Erleben aus vielen Bereichen zurückgedrängt wurde und damit ein Bedürfnis nach emotionalem Erleben entstanden ist, das in der Freizeit allein vielleicht nicht befriedigt werden kann. Das Vakuum in der emotionalen Erlebenswelt trifft daher auf Objekte, die in ihrer materiell-sinnlichen Wahrnehmbarkeit ihre Rezipienten zu berühren vermögen und deren Aura körperlich spürbar ist. Objekte haben das Potential eine besondere Beziehung zwischen Rezipienten und einem Inhalt aber auch zu Erwartungen und Überzeugungen zu vermitteln. Durch Objekte entsteht eine emotional-körperlich fühlbare Verbindung zu einem Sujet. Diese Form der Bindung ist Mehrdimensional, denn sie geht über ein rein kognitives lediglich den Intellekt ansprechendes Wissen hinaus und deshalb kann man feststellen, dass Objekte eine Intensivierung einer Beziehung zu einem Sujet erlauben.

Ungeachtet dieser historischen Entwicklungen ist aber die Verbindung eines Objekterlebens zu einem Sujet keine selbstverständliche Begleiterscheinung jeglicher Beschäftigung mit Objekten, sie muss in der Regel im Rahmen sozialer Aushandlungsprozesse erst *hergestellt* werden. Auch wenn in diesem Artikel die Entkopplung von Handeln und sinnlichem Erleben als grundlegende Voraussetzung dieses Mechanismus im Fokus der Aufmerksamkeit stand, sind die zentralen Punkte, die Objekte zu Verknüpfungsinstrumenten werden lassen, doch genannt worden und sollen hier noch einmal knapp rekapituliert werden:

(1) In der dinglichen Materialität liegt ein sinnlich wahrnehmbarer Eigenwert von Objekten. (2) Der sinnliche Eindruck kann mit Gefühlen verschmelzen, wodurch Objekte transformiert werden (3). Allerdings ist die Verknüpfung von Gefühl und Objekt keine gegebene Tatsache, sondern muss sozial erzeugt und gesteigert werden. (4) Das Objekterleben kann – ebenfalls im Sozialen – mit einem anderen Sujet verknüpft werden (Erwartungen, Überzeugungen, Wissensinhalte). (5) Diese Verknüpfung muss von den Beteiligten als solche dann auch gedeutet werden.

Es gilt abschließend die Klammer zu schließen, die mit dem Thema „Reflexivität“ eingangs aufgemacht wurde. Reflexivität hatte ich als Kontingenzbewusstsein eingeführt (s.o.). Man weiß darum, dass die eigene Perspektive nicht der einzig mögliche Blick auf die Welt ist, sondern man ist sich darüber im Klaren, dass es andere, berechnete Sichtweisen gibt und sucht diese aktiv (vgl. Moldaschl 2015, in diesem Band). Methoden, durch welche im Organisationskontext die Konfrontation mit Kontingenz gesucht wird, sind etwa Audits, Ratings, Benchmarking, Controlling und viele andere (vgl. etwa Moldaschl 2005; Manger, Moldaschl 2010). Wenn es gelingt, wie im obigen Fallbeispiel durch Objekte eine Differenz zu einer Überzeugung oder einem Wissen erlebbar zu machen und wenn daraus die Erkenntnis resultiert, dass die erlebte Welt nicht die einzige ist, wenn also die Erfahrung von Differenz zugleich auch den Blick auf die weiteren Möglichkeiten in dieser Situation frei gibt, dann handelt es sich dabei ebenfalls um eine Methode zur Erzeugung von Kontingenz. Im Unterschied zu den genannten Methoden weiß man dann nicht, dass es anders sein könnte, sondern fühlt, wie es anders ginge. Man fühlt die durch Objekte erzeugte Kontingenz mit allen Sinnen, man spürt dass es anders geht, dass es neben der bisherigen Perspektive eine andere ebenso mögliche gibt.

Reflexivität erfordert allerdings immer eine Distanz zum Gegenstand. Man verhält sich bewusst zu neuen Optionen. Distanzlosigkeit kennzeichnet jedoch das unmittelbare Kontingenzerleben, das nicht nur die Sinne, sondern auch die Emotionen berührt und könnte deshalb als Argument ins Feld geführt werden, weshalb Kontingenzerleben keine Reflexivität hervorbringen könne. Zwar gibt es unbestritten Momente, in denen affektives Erleben im Vordergrund steht, jedoch

kann man retrospektiv eine Distanz zum Erlebten einnehmen und zu eigenen Bewertungen kommen. Eine Totalidentifikation wird nicht einmal für Kinofilme angenommen, deren Suggestivkraft weit höher ist, als diejenige von Objekten. Vos (2013, S. 215) betont, dass auch im Kino der Rezipient immer „zwischen Nähe und Distanz oszilliere“. Auch im obigen Fallbeispiel konnte die als kontingent erlebte Zusammenarbeit (wir könnten es anders machen und anders bewerten) anschließend auf die eigene Arbeitssituation bezogen werden und stand kommunikativ zur Verfügung. Sicherlich bildet dann aber die kommunikative Rückbettung des Erlebten einen zentralen Bestandteil derartiger auf das Erleben zielender reflexiver Maßnahmen.

Ein weiterer Beurteilungsgesichtspunkt potentiell reflexiver Methoden besteht in ihrer Wirkungsmacht. Die Frage ist dabei, inwieweit die neuen Perspektiven handlungsrelevant werden und in welchem Ausmaß sie Veränderungen anzustoßen vermögen (vgl. Moldaschl 2005; Manger, Moldaschl 2010).⁸ Die Methode des Erlebens von Kontingenz ist eingängiger, suggestiver und daher sehr viel schwerer negierbar als die kognitive Kenntnis anderer Gestaltungsoptionen und Vorgehensweisen. Das Wissen um andere Möglichkeiten kann man leicht ignorieren, aber das Erleben, wie es anders ist, muss man verdrängen, was Kraft erfordert. Die große Angst von Diktaturen vor Kunst, die sich in der Verfolgung von Künstlern oder dem Verbot ihrer Kunst niederschlägt, verdeutlicht, für wie groß und tiefgreifend ihre Wirkung gehalten wird.⁹ Das Erleben von Kontingenz hat insofern das Potential tiefgreifende und lang anhaltende Veränderungen zu bewirken. Allerdings wirkt das Erleben immer auf Individuen und damit sind organisationale Widerstände, für die es zahlreiche Gründe gibt, die mit den Überzeugungen Einzelner nicht viel zu tun haben (vgl. Jain und Manger 2015, Manger 2015, beide in diesem Band), nicht ausgeräumt und ob der Widerstand gegen Kontingenzerleben neue Formen findet, kann nur empirisch geklärt werden.

Auch im oben dargestellten Fallbeispiel war eine affektive Betroffenheit der Interviewpartner spürbar, die sich in schnellerem Erzählen, stärkerer Betonung und in der Mimik äußerte, obgleich das Ereignis bereits mehrere Monate zurück gelegen hatte. Dies, sowie der Umstand, dass weitere Mitarbeiter in nur 15 Mi-

⁸ Und natürlich ist nicht jede Änderung grundsätzlich begrüßenswert, es gibt auch „dumme“ Änderungen, die mehr Nachteile als Vorteile zeitigen und wenig Reflexivität für sich in Anspruch nehmen können. Die Beispiele sind Legion, vgl. etwa die rückblickende Bewertung der Rechtschreibreform in Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.08.2015.

⁹ In China werden neuerdings Zuschauerraum und Bühne mit Überwachungskameras auf regimefreundliche Aufführungen hin überwacht (deutschlandfunk.de, 15.03.2015, „Kulturzensur in China“), vgl. ebenso den Sammelband von Klanten u.a. 2011.

nuten, die das Spiel durchschnittlich dauerte ebenfalls erleben konnten, wie die Zusammenarbeit in dem Firmenbereich anders verlaufen könnte, spricht für einen hohen Wirkungsgrad der Methode. Man hätte mit wenig Zeitaufwand viele Personen erreichen können. Die weitere Nichtverwendung der Methode ist vermutlich eher ihrer Innovativität geschuldet, als ihrer Wirkungslosigkeit.

Festhalten kann man abschließend, dass sich mit dem Erleben von Kontingenz durch Kunst und spezifisch durch Objekte ein neues Feld organisationaler Beratung aufbauen könnte. Die Öffnung von Perspektiven durch Objekt vermitteltes Erleben muss dabei nicht nur auf das Workshopformat beschränkt werden oder auf personelle Weiterbildung ausgerichtet sein. Denkbar ist auch der Einsatz in Sitzungen, um konträre Positionen und Ideen erlebbar zu machen. Derzeit wird in solchen Settings bereits mit Bausteinen experimentiert (vgl. Barry, Meisiek 2010) und auch sonst lässt sich eine Zunahme kunstorientierter Beratungsangebote wie etwa dem Change Management verzeichnen.

Obgleich man also neben dem eigenen Fallbeispiel auch weitere in der Literatur oder unter den aktuellen Beratungsangeboten findet, so steckt ein neuer Trend der Beratungsbranche wenn es denn einer wird, gerade am Anfang. Zu viele Fragen sind noch offen. Welche Rolle spielt beispielsweise die Stofflichkeit der Objekte, sollen diese als Materialkontrast gesetzt werden? Wie findet man überhaupt die Differenz, die fühlbar und erlebbar gemacht werden soll? Welche Kompetenz ist dafür erforderlich? Ist es der Reflexivität eher zuträglich, wenn das Objekt, um das es geht dicht an der Erfahrungswelt der Organisation liegt, oder eher weiter weg? Welche Intensität einer Auseinandersetzung mit Objekten ist überhaupt sinnvoll? Welche Art von Interaktionen wird durch die Beschäftigung mit Objekten gefördert und welche Rolle spielen sie für die Erzeugung von Kontingenz? Wie wird das Erleben von Kontingenz in handlungspraktische Reflexivität überführt? Bereits diese wenigen Fragen zeigen, dass sich hier ein Forschungsfeld eröffnet, das nach Systematisierung und Bearbeitung verlangt.

Literatur

Adorno, T.W. (1973): *Ästhetische Theorie*. Frankfurt/Main.

Augé, M. (1994): *Nicht-Orte*. Frankfurt/Main.

Barry, D., Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently – Sensemaking, Mindfulness and the Workarts. In: *Organization Studies* 31 (11), S 1505-1530.

Benjamin, W. (2000 [1916]): Über Sprache überhaupt und über die Sprache des Menschen. In: Ders. (2000): *Gesammelte Werke*, Band I, (S. 206-221). Frankfurt/Main.

Bette, K.-H. (1999): *Systemtheorie und Sport*. Frankfurt/Main.

- Böhme, G. (2001): *Asthetik. Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre*. München.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/Main.
- Dewey, J. (1988): *Kunst als Erfahrung*. Frankfurt/Main.
- Durkheim, E. (2014 [1912]): *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*. Berlin.
- Elias, N. (1979): *Über den Prozeß der Zivilisation, 2 Bde.* (zuerst 1939). Frankfurt/Main.
- Fehr, M. (2000): *Das Museum als Ort der Beobachtung zweiter Ordnung*. In: Beier, R. (Hrsg.): *Geschichtskultur in der Zweiten Modern* (S. 149-166). Frankfurt/New York.
- Foucault, M. (1976): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt/Main.
- Foucault, M. (1977): *Sexualität und Wahrheit Bd. 1: Der Wille zum Wissen*. Frankfurt/Main.
- Frick, J. (2011): *Die Droge Verwöhnung*. Bern.
- Hahn, P. (Hrsg.) (2015): *Vom Eigensinn der Dinge*. Berlin.
- Hicks, D., Beaudry, M.C. (Hrsg.) (2010): *The Oxford Handbook of Material Culture Studies*. Oxford.
- Jain, A.K., Manger, D. (2015): *Reflexivität und Differenz – Die deflexive Schließung der Offenheit und die reflexive Öffnung der Abgeschlossenheit (illustriert anhand zweier Fallbeispiele)*. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit – Der Ansatz der Institutionellen Reflexivität*. München/Mering.
- Kingery, W.D. (1996): *Learning from Things. Method and Theory of Material Culture Studies*. Washington, London.
- Klanten, R., u.a. (Hrsg.) (2011): *Art & Agenda. Political Art and Activism*. Berlin.
- Knorr-Cetina, K. (1984): *Die Fabrikation von Erkenntnis*. Frankfurt/Main.
- Knorr-Cetina, K. (2002): *Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen*, Frankfurt/Main.
- König, G.M. (2005): *Dinge zeigen*. In: König, G.M. (Hrsg.): *Alltagsdinge – Erkundungen der materiellen Kultur [Tübinger kulturwissenschaftliche Gespräche, Band 1]* (S. 9-28). Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde.
- Korff, G. (2005): *Sieben Fragen zu den Alltagsdingen*. In: König, G.M. (Hrsg.): *Alltagsdinge – Erkundungen der materiellen Kultur [Tübinger kulturwissenschaftliche Gespräche, Band 1]* (S. 29-42). Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde.
- Lascault, G. (1969): *Die zeitgenössische Kunst und der „alte Maulwurf“*. In: *Kunst ist Revolution oder Der Künstler in der Konsumgesellschaft* (S. 63-94). Köln.
- Latour, B. (1991): *Technology Is Society Made Durable*. In: Law, J. (Hrsg.) (1991): *A Sociology of Monsters – Essays on Power, Technology and Domination* (S. 103–131). London/New York: Routledge.
- Latour, B. (1995 [1991]): *Wir sind nie modern gewesen – Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Berlin.
- Lauffer, O. (1943): *Quellen der Sachforschung – Wörter, Schriften, Bilder und Sachen: Ein Beitrag zur Volkskunde der Gegenstandskultur*. In: *Oberdeutsche Zeitschrift für Volkskunde* (17), S. 106-131.

- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. (1997): Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Manger, D. (2009): Innovation und Kooperation. Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld.
- Marx, K. (1973): Das Kapital, vol. 1. Marx und Engels Werke. Berlin.
- Manger, D., Moldaschl, M. (2010): Institutionelle Reflexivität als Modus der Kompetenzentwicklung von Organisationen. In: Jakobsen, H., Schallock, B. (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements (S. 282-291). Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Moldaschl, M. (2001): "Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und geplanten Wandels". In: Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen (S. 135-166). Münster.
- Moldaschl, M. (2005): "Institutionelle Reflexivität". In: Faust, M., Funder, M., Moldaschl, M. (Hrsg.): Die „Organisation“ von Arbeit (S. 355-382). München.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Managementforschung (16) (Management von Kompetenz), S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2010): Was ist Reflexivität? In: Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology 11.
- Müller, H.-P. (1989): Lebensstile. Ein neues Paradigma der Differenzierungs- und Ungleichheitsforschung? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 54-71.
- Oestreich, G. (1969): Geist und Gestalt des frühmodernen Staates. Ausgewählte Aufsätze. Berlin. Kybernetik und Neue Ontologien. Berlin.
- Parsons, T. (1969): Theoretical Orientations on Modern Societies. In: Ders.: Politics and Social Structure (S. 34-57). New York.
- Samida, S., Eggert, M.K.H., Hahn, P. (Hrsg.) (2014): Handbuch Materielle Kultur. Bedeutungen, Konzepte, Disziplinen. Stuttgart.
- Schulze, G. (1996): Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt/New York.
- Simmel, G. (1989 [1890]): Über soziale Differenzierung. In: Ders.: Gesamtausgabe, 2. Aufsätze 1887 bis 1890. Frankfurt/Main.
- Thiemeyer, T. (2015): Die Sprache der Dinge – Museumsobjekte zwischen Zeichen und Erscheinung. In: Stieglitz, L., Brune, T. (Hrsg.): Hin und Her. Dialoge in Museen zur Alltagskultur (S. 41-49). Bielefeld.
- Vos, C. (2013): Der affektive Motor des Ästhetischen. In: Deiners, S., Liptow, J., Seel, M. (Hrsg.): Kunst und Erfahrung. Beiträge zu einer philosophischen Kontroverse (S. 195-217). Frankfurt/Main.

