

Gemeinsam denken, wirksam verändern

Borgert

2024

ISBN 978-3-8006-7295-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Stephanie Borgert

Gemeinsam denken,
wirksam verändern



«Die Menschen wissen, was sie tun;
häufig wissen sie, warum sie das tun, was sie tun;
was sie aber nicht wissen, ist, was ihr Tun tut.»
(Michel Foucault)



GEMEINSAM DENKEN, WIRKSAM VERÄNDERN

**Organisationaler Diskurs
als Schlüssel zum Change**

von

Stephanie Borgert

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN



vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 7295 0

ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7459 6

ISBN E-Book (ePub) 978 3 8006 7458 9

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str.7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Illustrationen: Sandra Schulze, www.sandraschulze.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

INHALTSÜBERSICHT

Denken, Diskurs und Veränderung	7
Organisationaler Diskurs – kein Rezept, sondern Instrument	8



ERSTER TEIL

Eine kurze Geschichte des komplexen Denkens	15
Prinzipien für den organisationalen Diskurs	22
#1 Wirklichkeit ist ein Konstrukt	22
#2 Organisation als komplexes System	31
#3 Kommunikation erzeugt Kommunikation	40
#4 Veränderung braucht Energie	48
#5 Eine Organisation kann lernen	61
#6 Das Menschenbild ist entscheidend	68

Inhaltsübersicht

#7 Wir müssen uns mehr Komplexität zumuten	75
#8 Die Antwort auf Komplexität ist	84

ZWEITER TEIL

Organisationaler Diskurs	96
Die Wurzeln des organisationalen Diskurses	99
Das Wofür (nicht)	115
Der praktische Diskurs	125
1. Reflect	128
2. Irritate	138
3. Declare	149
4. Agree	163
Das Setting	172
Wirkungen und Widersacher	182
Wirkungen	182
Die Widersacher des organisationalen Diskurses	185
Glossar	188
Literaturverzeichnis	197
Über die Autorin	200