

# Organisationskultur revisited

Sechs transdisziplinäre Schnittstellen zwischen  
Wissenschaft und Kunst beim Versuch, das Ungenannte  
und Unerwartete in Organisationen zu erfassen

---

*Wolfgang Stark und Christopher Dell<sup>1</sup>*

Viele der bisher üblichen Organisationstheorien und -analysen arbeiten weitgehend mit kognitiven Modellen: Sie haben den rationalen Teil von Organisationen hervorragend erfasst, indem sie sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter und auf Zählbares beziehen. Das funktioniert gut bei klar hierarchischen Organisationen; je flacher jedoch Hierarchien werden und je komplexer damit die Organisation, umso mehr werden jene weichen Faktoren der Vergemeinschaftung bedeutend, die Tiefe haben. Aber auch die bislang vermeintlich klar an Kennzahlen orientierten Organisationen entdecken zunehmend die Bedeutung des Unzählbaren für den Erfolg von Unternehmungen und der Bewältigung und Gestaltung mit Unerwarteten in hochkomplexen sozialen Systemen. Hier befinden wir uns in den Tiefendimensionen von Organisationskulturen, deren Erforschung weit über rationale Modelle der Organisationsentwicklung hinaus geht (Horsmann et al. 2007).

Erfahrungen und Ergebnisse des Projekts >Music\_Innovation\_Corporate Culture<sup>2</sup> zeigen, dass ästhetisch-performativen Zugänge aus verschiedenen Disziplinen und Muster innovativer Kulturen nicht nur für den individuellen, sondern auch für den kollektiven Umgang mit Feldern des Unerwarteten in Organisationen immer wichtiger werden. In Improvisations-Laboreinrichtungen (MICC-ImproLabs) lässt sich die Kunst der Improvisation erfahren und erlernen. Die Grundlagen eines neuen, improvisatorischen Umgangs mit den Elementen und Mustern von

---

**1** | Ist in kürzerer Form in Böhle, F. & Busch S. (Hg.): »Management der Ungewissheit – Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht«, Bielefeld, transcript 2013 erschienen.

**2** | Das Forschungsprojekt »Music-Innovation-Corporate Culture (www.micc-project.org)« wird gefördert im Programmschwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements« vom BMBF und der ESF (Förderkennzeichen 01FM08040).

Organisationskulturen und die Struktur erster Prototypen werden in diesem Beitrag vorgestellt.

Die Schnittstellen zwischen Disziplinen und Sichtweisen in diesem Beitrag charakterisieren Wege, die helfen, Organisation und Organisationskultur auf neue Weise wahrzunehmen. Sie sind dabei – als Übergänge – oft Orte des Neuen und der Transformation, weil sich hier die Kultur (Rituale und Werte) des einen mit dem anderen begegnen und neue Verbindungen entstehen können. Schnittstellen als Orte der Transformation sind aber auch besonders sensible Bereiche, die besonderer Aufmerksamkeit und Pflege bedürfen.

## **DIE BEDEUTUNG DER KULTUR IN ORGANISATIONEN**

Die Bedeutung von Kultur in Organisationen und sozialen Systemen wird und wurde in der Fachliteratur zur Organisationsforschung der letzten 20 Jahre vielfach wiederholt: Die Kultur einer Organisation ist (über längere Zeiträume gesehen) neben den üblicherweise bestimmenden Faktoren Struktur und Strategie (vgl. Mintzberg 1999) ausschlaggebend für

- für den Erfolg und die gelingende Performanz (Leistung),
- für das Funktionieren und das Zusammenspiel (Beziehung, Prozessqualität),
- für den >sense of community< und die Zugehörigkeit (Gemeinschaft, alignment) und
- für das Bild nach Außen und Innen, das als Attraktor auf beiden Seiten dienen kann.

Peter Kruse (2004) identifiziert in seinem grundlagen- und praxisorientiertem Buch zum Management der Instabilität sechs Kernbereiche der Unternehmenskultur und verbindet sie mit praxisorientierten Fokusfragen:

- *Vision und Strategie* – Welche Marktausrichtung und Kernkompetenzen unserer Organisation hebt ein Journalist in einem zukünftig erscheinenden Artikel über unser Unternehmen hervor?
- *Managementmethodik* – Welche konkreten Stärken unserer Managementmethoden wird ein Unternehmensberater bei einer vergleichenden Analyse unserer Organisation vorfinden?
- *Führungsverhalten* – Woran wollen sich Führungskräfte im Sinne einer Selbstverpflichtung von ihren Mitarbeitern bewerten lassen?
- *Kommunikation und Kooperation* – Welche positiven Besonderheiten im internen Umgang und im Arbeitsstil bemerkt ein neuer Mitarbeiter als Erstes?
- *Personalentwicklung* – Welche persönliche Perspektiven und Anreize veranlassen einen Leistungsträger, sich ohne zu Zögern auf eine Stelle in unserer Organisation zu bewerben?

- *Angestrebte Außenwirkung* – Mit welchen positiven und konkreten Aussagen beschreiben verschiedene Kundengruppen unsere Organisation?

In der bisherigen Forschung zu Organisationskultur (Schein 2003) wird auf der deskriptiven Ebene unterschieden zwischen

1. der Ebene des Appells oder der Selbstbeschreibung (*bekundete Werte* wie ›So sind wir!‹, ›So wollen wir sein!‹, ›Daran glauben wir!‹),
2. den Zeichen und Symbolen (*Artefakte*), die bestimmte, meist kollektiv sanktionierte, selten aber jedoch für alle klar benannte Bedeutungen haben (Zugänge, Treffpunkte, Rituale, Gegenstände), die auf
3. *zugrunde liegende Werte* und Glaubenssätze verweisen, die die ›Tiefendimension‹ der Organisation insofern ausmachen, als sie meist weder sichtbar, noch benannt sind.

Um die Kulturmuster von Organisationen zu verstehen, muss aber die Beschreibung der Organisations-Kultur eingebettet sein in ein Gesamtbild der Organisation. Nach Wunderer (1999) werden Organisationen als soziale Systeme durch folgende drei Komponenten bestimmt:

- Die *Form des Organisierens* beschreibt die Struktur und die Abläufe in einer Organisation, die Art der Hierarchie und die Funktion und Logik der Administration,
- die *Strategie* bestimmt die Ziele und Ergebnisse einer Organisation und die Frage, wie ökonomische und inhaltliche Werte mit welcher Effizienz (Wirtschaftlichkeit) erzielt werden sollen,
- die *Kultur* einer Organisation schließlich zeigt Verhaltens- und Handlungsmuster, Formen der Beziehungen zwischen Gruppen und Individuen, beinhaltet (geteilte) Werte und Gebräuche und lässt Rückschlüsse auf Status und Rollen im sozialen System Organisation zu.

In Praxis und Wissenschaft haben sich Konzepte hinsichtlich der Form des Organisierens und der Strategie entwickelt; auf den ersten Blick gibt es hierfür eine Sprache, die hinreichend geübt und ausdifferenziert ist (vgl. Weick 1995; Mintzberg 1999). Dies trifft für die Organisationskultur nur in geringerem Maße zu. Das oben dargestellte Modell von Schein (2003) ist zwar deskriptiv plausibel, aber noch nicht ausreichend theoretisch und empirisch gefüllt – eine eigene Sprache für Organisationskultur ist noch nicht gefunden. Die Bedeutung von Organisationskultur in ihren sichtbaren, insbesondere aber nicht sichtbaren Ausprägungen für das Funktionieren des sozialen Systems Organisation wird zwar allgemein erkannt, diese Argumentation wird in der Fachliteratur der letzten Jahre aber eher wiederholt, als vertieft.

Dazu kommt, dass die Beschäftigung mit der Kultur einer Organisation in der Praxis auf den ersten Blick nur wenig Relevanz besitzt, weil sie vorhandene Managementprobleme nicht direkt löst. Organisationskultur wird zwar in ihrer Bedeutung für motivierte Mitarbeiter und damit auch gute Leistung erkannt, die Managementpraxis folgt eher der Maxime: Über Kultur können wir nachdenken, wenn alles gut läuft.

Kultur ist jedoch die *Zivilgesellschaft* der Organisation (Giddens 1999); hier entwickeln sich individuelle und gemeinschaftliche Werte, die erst ökonomische Werte hervorbringen. Sie können in der folgenden Form beschrieben werden (in Anlehnung an Wunderer et al. (1999): *Haben* – Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? *Können* – Welche Kompetenzen sind vorhanden? *Sollen* – Was wird von den Mitarbeitern erwartet? *Wollen* – Womit identifizieren sich Mitarbeiter? *Dürfen* – Welche Befugnisse haben Mitarbeiter? Die folgende einfache Matrix einer Organisationsanalyse – leere Felder werden je nach Organisation individuell ausgefüllt – hilft zu einem ersten selbstreflexiven Selbstbild, kann aber auch für die Einschätzung von außen (Fremdbild) genutzt werden.

*Tabelle 1: Organisationsanalyse im Kontext von Kultur, Strategie und der Funktion des Organisierens (eigene Darstellung in Anlehnung an Wunderer 1999)*

	Kultur	Strategie	Organisation
<b>Haben – Verfügen</b> <i>Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?</i>			
<b>Sollen – Verpflichten</b> <i>Was wird von den Mitarbeiterinnen erwartet?</i>			
<b>Können – Qualifikation</b> <i>Welche Kompetenzen sind vorhanden?</i>			
<b>Wollen – Motivation</b> <i>Womit identifizieren sich die Mitarbeiterinnen?</i>			
<b>Dürfen – Ermächtigen</b> <i>Welche Befugnisse haben die Mitarbeiterinnen?</i>			

**Schnittstelle 1:** Auch wenn die Organisationskultur in diesem Kontext ein Schwerpunkt der Forschung ist, die möglicherweise das Ungenannte, nicht Zählbare und damit auch das Unerwartete in Organisationen verstehen und gestalten hilft, wird sie doch gleichzeitig auch bestimmt durch die Funktion des Organisierens und die Strategie der Organisation. Alle drei ergeben erst das gesamte Bild einer Organisation; sie beeinflussen sich wechselseitig und sind jeweils als Ganzes Bild in jedem einzelnen Teil vorhanden.

Damit enthüllt sich hier ein Prinzip, das in der Kunst (Literatur, bildende Kunst, Design) als *mise en abyme* bezeichnet wird: *Ein Bild, das sich selbst enthält*. Als Grundprinzip der Hologramme ist dieses Prinzip systemtheoretisch von Bedeutung: Bricht man ein Hologramm in Teile, so enthält jeder Teil die gleichen Informationen (das gleiche Bild) wie das Gesamtbild – allerdings je kleiner, desto unschärfer (siehe Abb. 1. *mise en abyme* oder *Droste-Effekt*). Genauso verhält es sich in Organisationen als eine Spielart sozialer Systeme: Die spezifischen Elemente Kultur, Strategie und Organisation (im Sinne von Aufbau – und Ablauforganisationen) enthalten und spiegeln sich wechselseitig – entweder in den darin vorhandenen Brüchen und den sich daraus ergebenden Brüchen oder in ihrer Balance und Harmonie.

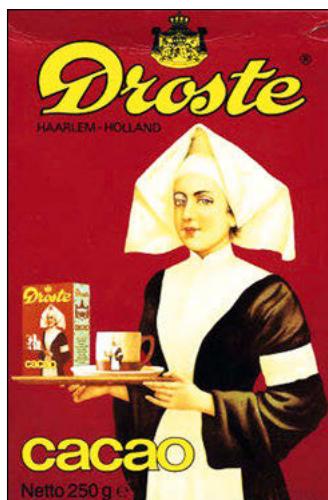


Abbildung 1: *mise en abyme* (*Droste-Effekt*)

Ein anderer Blickwinkel ergibt sich, wenn man – in Anlehnung an Mary Douglas (1991) – unterschiedliche Kulturytypen unterscheidet, die sich aus der Verhaltensregulation nach Zugehörigkeit (group) oder durch die Befolgung von Organisationsregeln (grid) ergeben (vgl. Kamarsin & Kamarsin 1997). Dieser Zugang aus der anthropologischen Kulturtheorie zeigt bereits grundlegende Kulturmuster, die unterschieden und die als Grundlage einer interdisziplinären Kulturanalyse von Organisationen herangezogen werden können.

Organisation wird im Rückgriff auf ihre Kultur daher nicht als substantielle Form oder neutraler Behälter verstanden, in dem organisationale Akteure handeln. Vielmehr wird Organisation performativ gedacht, d.h. sie entsteht durch Ausübung – Wiederholung, Routine, Rituale, Muster – und ihr Wissen ist implizit und nicht kodifizierbar (*tacit knowing*). Als performativer Akt ist Organisation prozesshaft und entwickelt sich durch ein Handeln, das an Wertvorstellungen, Materialien und Strukturen geknüpft ist. Das erforschungswürdige an diesem

Konzept ist, dass wir meist kein bewusstes Konzept der Performanz von Organisation haben, also von dem, was wir als Kultur einer Organisation ›machen‹ – uns fehlt mithin die Urteilskraft fürs Relationale, Situative und Performative.

Das Erforschen der impliziten Formen des Wissens ist bereits seit langem Bestandteil der Organisationstheorie. Neu ist, das künstlerische Forschen in diesen Komplex mit einzubeziehen. Künstlerisches Forschen (Klein 2010) fragt neu nach den ontologischen Bedingungen von Forschung, also der Beschaffenheit des Forschungsgegenstands, der Form der Episteme und den damit verknüpften methodologischen Ansätzen. Forschung in der Kunst wird von Borgdorff (2009) als ›performative Perspektive‹ (a.a.O.: 30) bezeichnet, Donald Schön als Organisationstheoretiker beschreibt sie als ›Reflexion in der Aktion‹. Die Trennung von Objekt und Subjekt wird hier problematisiert, denn die Distanz des Forschenden zum Gegenstand ist minimiert – im Gegenteil sucht der Forschende in performativen Kontakt mit den Dingen zu kommen um aus praktischen Situationen heraus Wissen zu destillieren. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die künstlerischen Praktiken selbst ein Reservoir an Wissen bereitstellen, die es für die Forschung fruchtbar zu machen gilt.

*Schnittstelle 2:* Es zeigt sich, dass nicht nur die parallele Berücksichtigung mehrerer Ebenen, sondern damit insbesondere der transdisziplinäre Zugang gerade für das Verständnis von Organisationskultur unabdingbar ist. Insbesondere das auf den ersten Blick nicht rein rationale, künstlerische Vorgehen kann helfen, die verborgenen Muster von Prozessen und Strukturen in Organisationen sichtbar und diskursfähig zu machen. Hier sind Verbindungen zwischen Kulturanthropologie, Kunst und sozialen Systemen noch weiter zu systematisieren, um eine Folie zum Verständnis von Kulturmustern herzustellen.

## KULTURELLE UND INNOVATIVE MUSTER IN ORGANISATIONEN

Kultur entsteht durch Wiederholung und Variation, durch Rituale und (meist unausgesprochene) Regeln (Kroeber 1963). Kultur wird aber nicht bestimmt, sondern ›spielt sich ein‹, ist prozesshaft und entwickelt sich durch das Handeln (nicht durch Vorschriften). Paul Bate (2004) vergleicht deshalb Organisationskultur mit einem Flussbett: Die Handlungsmuster der Mitarbeiter und die Strukturmustern der Organisation suchen sich den gangbaren Weg, der dann (temporär) zu Flussbett wird. Grundlage ist hier das Prinzip der ›Viabilität‹ (Glaserfeld 1999), das auch für die Theorie der Selbstorganisation ausschlaggebend ist.

Kulturmuster von und in Organisationen können daher branchen- oder typenspezifisch identifiziert und analysiert werden. Grundlage für die Analyse von Kulturmustern sind einerseits Dokumentenanalysen (bekundete Werte und Ar-

tefakte), teilnehmende Beobachtung und Interviews oder andere Formen der Befragung und Datenerhebung.

Eines der bekannteren Verfahren zur Analyse von Werten in Organisationen und sozialen Systemen ist das von Peter Kruse (2004) entwickelte partizipativ-interaktive Tool des *NextExpertizer*, mit der er sprachlich erhobene Aussagen über Werte und Wirklichkeitskonstruktionen in Organisationen oder Systemen zu räumlichen drei-dimensionalen Konstrukten verdichtet. Theoretische Grundlage ist dabei das von George Kelly (1955) bereits in den 50er Jahren entwickelte Repertory-Grid-Verfahren, mit dem die individuelle Realitätswahrnehmung (die subjektive Wirklichkeit) auf Basis persönlicher Konstrukte gemessen wird. Dieses Verfahren ermöglicht zwar wichtige Einsichten in die (subjektive) Wertewelt von Organisationen und – durch die Aggregation zahlreicher individueller Aussagen – in ein potentielles Wertemodell einer Organisation oder eines sozialen Systems (Kruse ua. 2003) und liefert erste Muster der Tiefendimension von Organisationskulturen. Es bleibt jedoch noch auf der kognitiven und bewussten Ebene der Kulturanalyse und kann noch nicht ausreichend das Ungenannte und Unerwartete in Organisationen erfassen, geschweige denn Möglichkeiten bieten, Kulturmuster flexibel im Tun einzusetzen und damit neue Möglichkeiten zu entdecken.

Hilfe, so nehmen wir an, kann uns hier die Beschreibung in Mustern von Organisationen, abgeleitet von C. Alexanders ›Mustersprache‹, bieten. Nach Alexander (1977) sind ›Muster (patterns)‹ die geronnene Form erfolgreicher Problemlösungen, die eben nicht die Form statischer Handlungsanweisungen einnehmen, sondern die Werte und Prinzipien vertreten, nach denen verschiedene Herausforderungen gemeistert werden können. Diese Muster sind flexibel und variabel einsetzbar und können sich dabei auch selbst verändern und neu gestalten – sind also performativ. Die ›Notation‹ von Mustern folgt in allen Anwendungsfeldern bestimmten Prinzipien, die Borchers (2001) formal wie folgt dargestellt hat:

»Each pattern is a set  $p = \{n, f_1[\dots]f_i, s, e_1\dots e_j\}$  of a name  $n$ , forces  $f_1[\dots]f_i$ , the solution  $s$ , and examples  $e_1[\dots]e_j$ . It describes a commonly encountered design problem, and suggests a solution that has proven useful in this situation. A pattern language is a directed acyclic graph. Each node represents a pattern. There is a directed edge from pattern  $p_1$  to  $p_2$  if  $p_1$  recruits  $p_2$  to complete its solution. Edges pointing away from a pattern are its consequences, showing what lower-level patterns need to be applied next. Edges pointing to a pattern are its context, the situations in which it can be applied. This relationship establishes a hierarchy within the pattern language. It leads the designer from patterns addressing large-scale design issues, to patterns about small details.« (Borchers 2001: 361).

Eine erweiterte Form der Bestandteile von Mustern, wie sie für Organisationen und soziale Systeme relevant sind, zeigt das folgende Notationsprinzip:

- $P = \{n^c, f_i[\dots]f_p, set, t, sol, e_i\dots e_p, con\}$
- Jedes Muster ( $p$  = pattern) in Organisationen ist dabei eine Funktion

- einer typischen Herausforderung ( $n^c$  = name/challenge),
- verschiedener hier einwirkender Kräfte im Kontext) ( $f$  = forces),
- zeitlicher Dynamik ( $t$ ) und räumlichen Gegebenheiten ( $set$  = setting)
- einer oder verschiedener Lösungsvariante(n) ( $sol$  = solution)
- verschiedener Anwendungsbeispiele ( $e$  = example) und
- möglicher Konsequenzen ( $con$  = consequence)

und beschreibt ein typisches, situationsspezifisches und viables Beziehungssystem in einer Organisation. Keidel (1995) hat die in Organisationen zentral wirkenden Kräfte ( $f$ ) mit Autonomie, Kontrolle und Kooperation beschrieben. Alle drei Kräfte können als fundamental zum Verständnis der Dynamik in Organisationen bezeichnet werden und bestimmen die Beziehungen in diesen sozialen Systemen: *Autonomie* als Bestreben des Individuums (oder der Gruppe), selbstständig uns selbstorganisiert agieren und entscheiden zu können, *Kontrolle* als koordinierende Bestreben sowohl der Einzelnen, als auch des Ganzen, gesetzte Ziele auch zu erreichen sowie individuelle und kollektive Interessen auszubalancieren, und *Kooperation* als integrative Kraft des Gemeinsamen und der Notwendigkeit, nur durch Zusammenarbeit Neues erreichen und wachsen zu können. Keidel plädiert damit für eine triadische Sicht auf Organisationen und Systeme, beklagt aber eine oft vorherrschende duale Sichtweise in der Praxis.

Wenn Muster auf diese Weise die Klammer zum Verständnis der Organisation auf verschiedenen Ebenen bilden können und insbesondere einen Zugang zur Tiefendimension, zum »Ungenannten« der Organisation, bieten, dann ist es sinnvoll – in Anlehnung an Alexander et al. (1977) – eine Mustersprache für Organisationen zu entwickeln. Da Muster und eine Mustersprache für moderne Organisationen jedoch die Möglichkeit bieten müssen, beweglicher statt statischer zu werden, einen kreativen Prozess des Erfindens, und nicht nur des Findens (Dell 2002: 228) anstoßen sollen und im Sinne einer ›lebendigen (Muster)Sprache‹ sich aufeinander beziehen sollen, müssen die Prinzipien der Mustersprache (die Muster der Muster) diesen Anforderungen entsprechen

Die Frage, wie sich Muster in Systemen wiederholen, weiterentwickeln und variieren, wird bei der Beschäftigung mit nicht-linearen Systemen in ähnlicher Weise gestellt. Fraktale und das bekannte Sierpinski-Dreieck (Abb. 2a und 2b) sind dafür gute Beispiele und können uns einiges über die Grundprinzipien von Mustern lehren (vgl. Brockman 1995).

Nach welchen Prinzipien Muster aufgebaut sind, ist daher entscheidend für einen gestaltenden und nicht nur konstatierenden oder affirmativen Umgang mit Mustern in sozialen Systemen: Kann dazu ein Vergleich der Nutzung von Mustern in verschiedenen Disziplinen (Muster in der Stadtplanung und Architektur, Software, funktionales Design, Muster der Organisation, Physik etc.) helfen? Ist die Notation der Muster in verschiedenen Disziplinen vergleichbar und bis zu welchem Maße? Gibt es übergreifende Prinzipien (siehe etwa Keidel 1995), die in

allen Branchen gleich oder vergleichbar sind? Gibt es innovative und hemmende Muster?

Das Wissen, wie ein soziales System funktioniert oder wie innovative Prozesse ermöglicht werden, wird als ›practical body of knowledge‹ meist intuitiv und implizit angewandt und kontinuierlich ergänzt – ist daher immer in Bewegung. Die Analyse und Entwicklung von Mustern (Patterns) hat sich nicht nur zur Beschreibung des impliziten Wissen, das sich für Herausforderungen des Alltags in Organisationen als erfolgreich (viabel) erwiesen hat und ist in vielen Bereichen etabliert (z.B. in der bildenden Kunst, Musik und Literatur, aber auch in Disziplinen angewandter Wissenschaft wie Architektur, Softwareentwicklung oder Pädagogik). Muster bilden auch jene ›minimal structures‹, durch die das Potential für improvisatorische und kreative Problemlösungen im Handeln entdeckt werden kann.

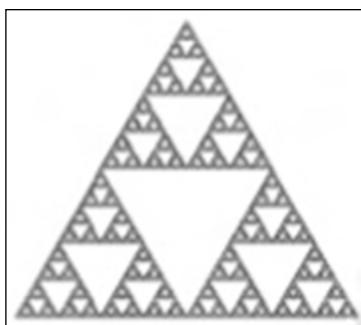
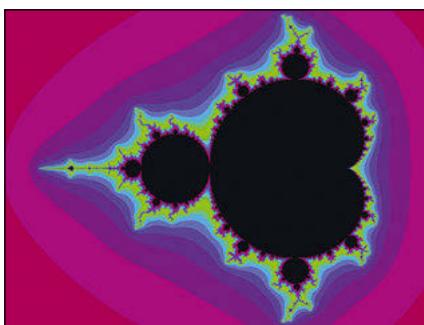


Abbildung: 2a und 2b: Fraktale und Sierpinski-Dreieck

(links – By Wolfgangbeyer – Own work, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2207386>)

(rechts – Von PiAndWhippedCream – Eigenes Werk, Gemeinfrei, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2155993>); aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Fraktal>

Patterns in der Kunst und in Organisationen sind Ergebnisse eines gemeinschaftlichen Prozesses, in dem Potentiale und Lösungsstrategien verdichtet werden, die sich durch die Beschäftigung mit dem Material sowie in den eingeübten Vorgehensweisen, Vorstellungen und Kompetenzen der Handelnden herausgebildet haben. Auf diese Weise verbinden sie betriebswirtschaftlich orientierte Wertschöpfungsprozesse mit Kultur, Wissen und Performanz. Der Prozess der Mustererkennung in Organisationen dient (a) dazu, die Strukturen zu identifizieren und zu dokumentieren, die das Wesen einer Organisation ausmachen und ihr den je spezifischen Stempel aufdrücken und (b) dazu, aus den Mustern die Möglichkeiten der stetig lernenden Organisation in Handlungen zu übertragen.

Die *Schnittstelle 3* fragt daher danach, wie die Struktur von Mustern in Organisationen und sozialen Systemen beschaffen sein muss, damit sie wiederholbare Grundprinzipien und Lösungsansätze bei gleichzeitig hoher Variabilität und Zeitdynamik beschreiben und generieren können. Eine Frage, die sich in ähnlicher Weise die Theorie nicht-linearer Systeme (Gell-Mann 1996; Bais & Farmer 2007), aber insbesondere performativ auch die Musik (Dell 2011; Stark 2010) stellt.

## **ORGANISATIONEN MUSIKALISCH DENKEN – EINE NEUE SPRACHE FÜR DIE TIEFENDIMENSION VON ORGANISATIONSKULTUREN?**

Können die Kulturen, in denen die Organisationsmitglieder leben bzw. arbeiten, klanglich ›hörbar gemacht‹ bzw. musikalisch verstanden werden, so wird das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium ›Sprache‹ sensorisch-emotional ergänzt und dem Management von Organisationen eine neue Dimension hinzugefügt. Die Tiefendimension von Organisation und Innovation wird über den Kanal der Musik wahrnehmbar und gleichzeitig als Feedback für die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar, um notwendige Lern- und Entwicklungsprozesse auf individueller und organisationaler Ebene, anzuregen. Das musikalische Feedback regt das System Organisation an und ermöglicht eine positive Neuordnung des Systems.

Musik entsteht *sui generis* aus dem relationalen Zusammenhang, aus einer Topologie ihrer strukturellen Momente. Wichtig dabei ist: Diese Relationalität muss hervorgebracht werden. Der Sinn von Musik entfaltet sich erst aus der Relationalität von Rhythmus, melodischer Anteile, harmonischer Verläufe, Klangfarbe etc. die nicht allein als physikalische Vorgänge von akustischen Schwingungen, sondern als ein ›sinnvolles‹ Konglomerat wahrgenommen werden können. Wichtig ist außerdem, dass jeder mitmachen kann: Strukturen dieser Vorgänge bilden für alle Hörer (und Musiker) gleichermaßen eine Grundlage. Sie können jenseits tertiärer Eigenschaften »Anlass für zusammenhängende Erfahrung« (Vogel 2007: 327) sein und bilden so wahrnehmungsstrukturierende Modelle, die nicht nur Spezialisten der Musik, sondern auch jedem Laien zugänglich und plausibel sind. Diese Modelle sorgen dafür, dass die Hörer, eine Praxis, ein Tun nachvollziehen und daraus eine Form der Kohärenz ableiten können. Dieser Nachvollzug ist jedoch stark subjektiv gefärbt; eine Eigenschaft, die durch die Tatsache, dass organisationale Strukturen auf einen musikalischen Verlauf projiziert werden und umgekehrt noch verstärkt wird. Musik ›bedeutet‹ also nicht die Organisation, sondern das Tun eines musikalischen Spiels wird nachvollzogen oder etwa im Schreiben einer Partitur vorgedacht. Der Erfahrungsraum des Musizierens oder Musikhörens wird also umgekehrt zum strukturierenden

Moment einer Reflexion über Organisation. Wir gehen davon aus, dass Musikhören ebenso wie das daran angeschlossene oder vorgesetzte Partiturenzeichnen nicht bloß rezeptiv oder interpretatorisch zu verstehen ist, sondern dass darin Elemente einer Praxis enthalten sind, die sich daran beteiligen musikalischen Sinn überhaupt erst »produzieren«.

Der Fokus auf die Produktion von Sinn, auf das Verfahren des Musizierens selbst rückt ein spezifisches Verfahren der Musikproduktion in den Blick: das der Improvisation. Dieses Verfahren ist für Organisationen zunehmend interessant. Aktuell beobachten wir, wie sich die Perspektiven im Komplex der Organisationstheorie verschieben.

Auf der Basis eines »organisationalem Lernens« wurde ein »Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation« in Gang gesetzt (Probst/Büchel 1994: 17). Damit ändert sich auch die Organisation von Organisation. Organisation ist nicht mehr nur als Planung und Ausbildung von Routinen, sondern vor allem als organisatorischer Wandlungsprozesse zu verstehen. Innerhalb dieses Komplexes ist in den letzten zehn Jahren ein Untersuchungsfeld emergiert, das Improvisation als Kompetenz des konstruktiven Umgangs mit dem Unerwarteten stärker in den Blick nimmt. »Organizational Improvisation is one of the more recent theoretical developments, and one which is only now beginning to capture the imagination of organization theorists« konstatieren Kamocche et al. (2002: 12). Dies hätte einen Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie zur Folge: In ihr wird herkömmlicher Weise Planung »als langfristig der Improvisation überlegene und erstrebenswerte Form der Problemlösung definiert, während die Improvisation eine untergeordnete Rolle spielt. Aufgrund von Planungsgrenzen wird in den Unternehmen in einem Maße improvisiert, welches über dem der theoretischen Darstellungen liegt.« (Probst & Büchel 1994: 17)

Schön (1983) rekurriert bereits in seiner Beschreibung des »reflexiven Praktikers« auf die Arbeit von Musikern, und zwar Jazzmusikern im Speziellen, weil diese Improvisation nutzen und so im Unvorhersehbaren Kohärenz zu erzeugen in der Lage sind:

»Sie (die Musiker) können das hauptsächlich deshalb tun, weil sie sich bei ihrem kollektiven Bemühen um eine einfallsreiche musikalische Gestaltung eines metrischen, melodischen und harmonischen Schemas bedienen, das allen Beteiligten vertraut ist und dem Musikstück eine vorhersehbare Gestalt verleiht. [...] Indem die Musiker ein Gespür für die Richtung bekommen, in der sich das Musikstück aufgrund ihrer zusammenwirkenden Beiträge weiterentwickelt, gewinnen sie daraus einen neuen Sinn und passen ihr Musizieren diesem neuen, von ihnen begleiteten Sinn an.« (Schön 1983: 55)

Die Analyse des reflektierten Handelns geht somit von einer bestimmten Organisationspraxis aus, und zwar der der organisationalen Improvisation.

Fassen wir zusammen: Musikalische Logik fügt sich nicht aus wahrheits-erhaltendem Schließen zusammen, sondern aus der Relationalität einer spezifischen Nachbarschaftsordnung musicalischer Elemente. Matthias Vogel spricht in diesem Zusammenhang von medialen Praktiken.

»Im Mittelpunkt medialer Praktiken stehen tradierte und erlernbare Tätigkeitsarten, die wahrnehmbare Ereignisse hervorbringen, wobei Produzenten und Rezipienten dieser Ereignisse sich nicht an deren physikalischen Eigenschaften, sondern anderen beobachter-relevanten Eigenschaften orientieren.« (Vogel 2007: 319)

Der Zugang über die Sinneswahrnehmungen der Musik ist eine Chance und Herausforderung, um die Tiefendimension der jeweils spezifischen Organisationskulturen zu erfassen – und damit auch in der Praxis zu vermitteln. Ausgehend von Musik als Modell von Organisation gilt es, neue Erfahrungshorizonte des Organisierens und Managens zu erforschen, denn:

- Musik kann die Komplexität (der Kulturebenen) einer Organisation oder eines sozialen Systems zeitgleich darstellen, da Musik über verschiedene Ebenen und Dimensionen (z.B. Melodie, Harmonik, Rhythmus) verfügt.
- Musik ist als Analyseinstrument zur Selbstreflexion und zur Evaluation der Organisation und ihrer Kultur besonders geeignet, da sie jenseits von Sprachcodes ein unmittelbares Feedback auf der strukturellen und emotionalen Ebene gibt.
- Musik ist Aktion (Performanz) in der Zeit und erfasst damit die zeitlichen und performativen Aspekte des Organisierens, die in bisherigen (oft statischen) Organisationsmodellen meist vernachlässigt werden.

Durch die Verbindung von Organisationskultur und Musik lassen sich neue Wege zur Entwicklung innovativer Unternehmen und sozialer Systeme entdecken: Dabei kommt es besonders darauf an, auch die Erfahrungsbasis in Organisationen für Innovation zu erschließen, die nicht ausschließlich kognitiv repräsentiert sind. Fähigkeiten zur Selbstreflexion sind entscheidend für Innovativität, Erfolg und organisationales Überleben (Moldaschl 2006). Muster innovativer Organisationen – in ihrer Tiefenstruktur bislang nur schwer erkenn- und darstellbar – können durch die Musiksprache auf einer neuen Reflexionsebene erfahrbar gemacht werden.

Innovative und lernfähige Organisationskulturen bilden am ehesten den Prozess des Improvisierens ab, der im Jazz oder auch in Teilen der Neuen Musik identitätsbildend ist. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die sich aufgrund neuer Anforderungen aus der Organisationsumgebung immer wieder neu erfinden müssen. Komplexe Anforderungen benötigen hoch-qualifizierte Mitarbeite-

rinnen mit hohen Freiheitsgraden, um Innovationspotentiale erkennen und flexibel agieren zu können; sie benötigen jedoch keine komplexen Strukturen (siehe Abb. 4).

*Tabelle 2: Komplexität in Organisationen  
(aus Pina e Cunha & Viera da Cunha 2006)*

	Simple People	Complex People
Complex Structure	Machine Bureaucracies	Intelligent Bureaucracies
Simple Structure	Simple Organisations	Improvising Organisations

Improvisationen als Muster innovativer Organisationen(skulturen) sind nach Cunha, Cunha & Chia (2006) beabsichtigte, aber ungeplante Abweichungen von den Organisationsroutinen, die eben dadurch unerwartete Problemlösungen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und nutzen können. Innovative Prozesse erfordern das Brechen vorhandener Muster (Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2006) mit dem Möglichkeiten in der aktuellen Entwicklung aufgegriffen werden können, die eine neue Figur ergeben.

*Schnittstelle 4:* Die Fragen nach den Mustern der Innovation ergeben die nächste Schnittstelle: Was ist die Besonderheit von Innovationmustern und ihrer Dynamik – wann gebiert ein Handlungsmuster Neues, wann kommt es zu einem Ende? Hier sind sowohl die Prinzipien der Mustersprache (unter welchen Bedingungen, wie und mit welchen Folgen lassen sich Muster miteinander verbinden?), als auch die Grundlagen aus der Musikimprovisation (Barrett 1998; Hatch 1998), dem Improvisationstheater (Meisieck & Barry 2007) und dem Tanz (Forsythe 2003) zentral: Was kann in der Improvisation wann wie aufgegriffen werden, wie entsteht Kommunikation in und zwischen Mustern durch Nutzung minimaler Strukturen? Werden dazu ›Transmittersubstanzen‹ benötigt, die – ähnlich den Synapsen im Gehirn – spezifische Informationsträger sind/sein können?

## INNOVATIONSMUSTER UND IMPROVISATORISCHE FELDER IN ORGANISATIONEN ENTDECKEN

Turbulente Umgebungen führen Organisationen mehr und mehr in widersprüchliche Prozesse: Reflektion steht gegen Lernen, Lernen gegen Handlung bzw. Geschwindigkeit, Unbestimmtheit gegen Planung, Entscheidung gegen Unbestimmtheit usw. Der Ansatz der Improvisation als Technologie (Dell 2002) geht davon aus, dass es sich hier nicht a priori um destruktive Widersprüche han-

delt, sondern um Komplexität. Eine Unordnung, die konstruktiv genutzt werden kann. Es sind nicht mehr die starken Signale der Umgebung, die Wegweiser für anschlussfähige Entscheidungen darstellen, sondern die schwachen Signale, die minimalen Strömungen/Strukturen und ihre *flows* von Handlungen und Kommunikation.

Organisationen sind immer öfter damit beschäftigt, sich selbst und ihre Umgebungen in einen Zustand zu versetzen, in dem die Routinen *wieder* funktionieren. Anders gesagt: Organisationen, die vormals zur Aufrechterhaltung von bestimmten Routinen in der Veränderlichkeit der Umwelt eingerichtet wurden, stehen heute vermehrt selbst unter dem Druck, sich permanent zu wandeln. Oftmals wird dann mit dem Versuch des »Mehr an Planung« versucht, der Lage Herr zu werden, was zu einer Konfrontation mit den Dilemmata des Realen führen kann, da sich die Organisation durch jede Planung von den realen Bedingungen entfernt.

Wenn eine Organisation improvisiert, agiert sie genau umgekehrt: Sie scannt die Möglichkeiten, die Potentiale die in einer Situation vorhanden sind, um diese anschlussfähig und nutzbar zu machen. Wenn aber Organisationen keinen Zugang zu dem Potential der Improvisation haben, wenn Mehrdeutigkeit durch Ordnung und Improvisation durch Routine ersetzt wird, nimmt ihre Befähigung zur differenzierten Wahrnehmung von und aktivem Umgang mit Wandel ab. Man könnte sagen, dass Organisationen, die sich wandeln wollen, gut daran tun, Meta-Lernen (Argyris & Schön 2002) zu fördern und Improvisation zur Routine zu machen, sprich improvisationale Tätigkeiten und Denkweisen in alltägliche Aktivitäten einzuweben. Vermittels Improvisation bringt sich eine Organisation permanent auf den neusten Stand und ermöglicht so eine antizipatorische Haltung zum Wandel ohne ihm ausgeliefert zu sein. Diese Vorstellung von einer Organisation ist eine andere als eine, die Organisationen als Gebilde interpretiert, die auf Veränderungen nur reagieren und Wandel so lange ausblenden wie irgend möglich. Das traditionelle Bild der Organisation und des Organisierens (Weick 1985) basiert darauf, zu ignorieren, dass Organisationen dauerhaft an der Gestaltung ihrer Umwelten partizipieren, ob sie es wollen oder nicht. Improvisation als Organisationsmodus erkennt diesen Fakt nicht nur an, sondern sucht aktiv mit ihm zu spielen. Das bedeutet, dass Improvisation Akteuren nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an Verantwortung zuweist. Zu beachten gilt: Improvisation ist keine spezifische Reihe von Handlungen (Hegel) sondern spielt sich auf der Metaebene ab. Improvisation könnte eher gedeutet werden als eine Art und Weise, Handlung so zu organisieren, dass eine Situation ihr Potential voll ausschöpfen kann.

Einer Improvisationstechnologie geht es deshalb um die Entwicklung einer Improvisationskultur in der Organisation, die diese »minimal structures« (Cunha & Cunha 2006), feinen Strömungen und Potentiale komplexer Situationen in- und außerhalb der Organisationen wahrnimmt, anerkennt und sicht- bzw. nutzbar macht. Handelnde werden zu Beobachtern und umgekehrt; Donald A.

Schoen (1983) nennt dies den *Reflective Practitioner*. Für den Improvisator, den *Reflective Practitioner*, gibt es viel, das falsch gemacht werden kann, aber es gibt keine Fehler an sich. In der Improvisation wird Komplexität Bedingung für die Fehlerfreundlichkeit von Systemen, Fehler werden zu Generatoren neuer Lösungen. Es ist, mit Weick (2003) gesagt, eine Frage der Vorbereitung auf das Unvorhergesehene. Improvisation geht davon aus, dass die Koordination von Operationen und Beobachtungen offen bleibt: Komplexität wird zum Katalysator multipler Lösungsansätze die sich im Prozess der Handlung selbst generieren. Das bedeutet auch, dass sich die Beobachter in die Analyse mit einbeziehen.

## IMPROVISATIONSLABORATORIEN ALS DIALOGISCHE FORM

Ergebnisse von Organisationsanalysen und der Mustererkennung in Organisationen werden dabei in Form musikalischer Feedbacks zunächst verfügbar gemacht. Grundlage dafür sind Zuordnungen von *Rhythmus*, *Melodie* und *Harmonie* und anderer musikalischer Parameter zu Ereignissen im Prozess des Organisierens und zu Mustern in Organisationen. Der indirekte musikalische Ausdruck eröffnet Reflexions- und Handlungsräume, die die Lernpotentiale der Organisation stimulieren. Drei Formate sind hier bislang ausschlaggebend:

Im Format der *Gesprächskonzerte* wird die Frage diskutiert und reflektiert: *Wie klingen wir?* Mit Jazz-Improvisationen, die die jeweilige Organisationskultur widerspiegeln, werden Gespräche und Diskussionen zwischen Musikern und Publikum (sprich Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Akteure im Umfeld, Kunden, Stakeholder usf.) angeregt.

Als Methode reflexiver Organisationsentwicklung werden *Organisations-Partituren* (vgl. Vossebrecher in diesem Band; Vossebrecher, Dell & Stark 2013) als Verfahren 'musikalischen' Denkens entwickelt und eingesetzt. Partituren sind Formen des Erschließens von Sinn in der Musik: Wenn wir eine Symphonie von Beethoven strukturell genießen und ›verstehen‹ wollen, besorgen wir uns eine Partitur und lesen beim Hören mit. Die Partituren der Neuen Musik (vornehmlich aus der Mitte des 20. Jhd.) jedoch sagen nicht mehr den genauen Verlauf der Musik vorher bzw. bilden ihn 1:1 ab. In diesen *nicht-repräsentationalen Partituren* hängt die Sinnproduktion nicht mehr nur vom Autor (Komponisten) ab, sondern ebenso von den Ausführenden (Interpreten). Die Ausführenden interpretieren nicht nur ein Notensystem, sondern müssen auch aus der Partitur – die eher ›diagrammatisch‹ angelegt ist – eigene Handlungsformen entwickeln. Dieses Verfahren ist für Innovation in Organisationen deshalb wertvoll, weil hier ›unscharfe‹ Anweisungen zu ›scharfen‹ Ergebnissen führen sollen: Eine beabsichtigte, aber nicht geplante (oder planbare) Nutzung von Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen von Akteuren in Organisationen für Innovationsprozesse.

Über Gesprächskonzerte und Organisationspartituren (vgl. auch Vossebrecher & Stark 2010) werden mit dem Medium der Musik neue Reflexionsebenen

für die Analyse von organisationalen Zusammenhängen, Abläufen, Prozessen und Ereignissen erschlossen und nutzbar. Muster der Organisationskultur und musikalische Muster verbinden sich damit zu einer Mustersprache der Organisationen, die Zugänge zu den Tiefendimensionen von Organisationen erlaubt (vgl. Baitsch & Nagel 2008). In weiteren Schritten können organisationale Mustersprachen dazu genutzt werden, Überlegungen zur Neugestaltung von Abläufen und Prozessen (z.B. im Rahmen einer Krisenbewältigung) zu unterstützen. Insofern sind Gesprächskonzerte und Partituren Elemente eines Instrumentenportfolios, das Organisationen nicht nur als Analogie »musikalisch denkt«, sondern die Sensibilität für Innovation und die Ermöglichung von Improvisationsprozessen in Organisationen im Sinne einer lernenden Organisation neu erklingen lässt.

In einem weiteren Schritt erfolgt eine systematische Verzahnung von musikalischen/klanglichen Mustern mit Mustern der Organisation hin zu einer Mustersprache, mit deren Hilfe interaktive klangliche Diskurse Grundlage für Design und Re-Design von Organisationen und Organisationsteilen werden können. Im Format des *MICC\_Impro\_Labs* besteht die Möglichkeit, das bereits dokumentierte Erfahrungswissen zum Thema Muster auf Improvisation hin zu fokussieren. Der Prozess des Improvisierens löst Fragen aus, denn nicht nur die Performanz sondern vor allem das Verfahren der Improvisation enthält, Differenz, Lücken, Lockerheit und Zwischenräume. Das *ImproLab* stellt diese Differenzen die für aktive Deutungsarbeit der Rezipienten zur Verfügung und sucht so deren Erfahrung zu qualifizieren. Dabei steht die Erarbeitung und Gestaltung der Schnittstelle von Improvisations- mit Organisationstheorie bzw. -praxis im Zentrum.

## **ORGANISATIONSPARTITUREN: ZUGÄNGE ZUR TIEFENDIMENSION DER ORGANISATIONSKULTUR**

Organisationspartituren erschließen Teile der Tiefendimension des organisatorischen Feldes, indem sie einen neuen Zugang zum Verständnis von Organisationen und sozialen Systemen eröffnen. Partituren beginnen mit einer Vorstellung des Ungenannten und ermöglichen einen neuen »Blick« auf die Organisation, bei der auch das Wahrnehmungsmedium wechselt: »Wie klingt deine Organisation/deine Abteilung/deine Arbeit?« Der Übergang vom visuellen zum akustischen Sensorium verändert die Vorstellung, die Idee der Organisation. Da diese Vorstellung nicht nur notiert (zweidimensional als cognitive map und als Notation), sondern auch gespielt und aufgeführt werden kann, eröffnet nicht nur mehrere Ebenen der Wahrnehmung, sondern – über den link zu musikalischen »patterns« (Coker et al. 1970) und den spielerischen Einsatz des *Reactable* – auch die Möglichkeit, tatsächlich damit zu spielen: Nämlich sowohl die Partitur, als auch die »performance« zu interpretieren, neu zu verstehen, sich selbst zu verorten und weiter zu entwickeln.

Organisationspartituren enthalten immer auch Hinweise auf Kulturmuster der Organisation; in vielen Fällen ergeben sich diese Muster aus der Legende zur Partitur, mit denen die (individuellen oder kollektiven) AutorInnen der Partituren einzelne Phasen oder Räume benennen. In den Mustern finden sich – so nehmen wir an – jene ›minimal structures‹, die das Basismaterial für Improvisationen in der Kunst wie auch in Organisationen darstellen und es erlauben, mit den Potentialen von sozialen Systemen zu spielen und sie zu erneuern.

*Schnittstelle 5:* Lassen sich Partituren als ›Methode‹ der Notation mit der Entwicklung von organisatorischen und musikalischen Mustern systematisch verbinden? Was passiert mit (meist visuellen) Mustern, wenn sie bereits in der Vorstellung in den akustischen Vorstellungsraum wechseln? Welche Rolle spielt die Performanz der Diagramme (hinsichtlich der Veränderung der in den Partituren angelegten Muster? Gibt es hier eine Kommunikation zwischen verschiedenen Interpretationen? Wie lässt sie sich organisieren?

Die größte Herausforderung – und das größte Potential – besteht in der Verbindung zwischen organisationalen und den musikalischen Mustern. *Tangible User Interfaces* können zwar ›Jazz-Patterns‹ und andere musikalische Muster miteinander verbinden und ggf. sogar iterative Prozesse, die Muster verändern, unterstützen – werden aber damit Muster der Organisationskultur und neu verstanden? Basierend auf dem Einsatz des *Reactable* ([www.reactable.com](http://www.reactable.com)) – eines für musikalische Anwendungen entwickelten *Tangible User Interfaces* (vgl. Kaltenbrunner u. a. 2006; Kaltenbrunner 2009) arbeiten die Teilnehmer interaktiv und intensiv mit vorab eingespielten ›musical patterns‹, die sich im Verlaufe des MICC-Projekts als bedeutsam für das ›musikalische Denken von Organisationen‹ erwiesen haben. Diese musikalisch-organisatorischen Muster werden mit Hilfe interaktiver Softwareanwendungen im Verlaufe des Workshops von den Teilnehmern immer wieder neu arrangiert und erprobt; sie ermöglichen so einen nutzer-orientierten experimentellen Zugang zum erarbeiteten Material. Auch bereits erstellte Organisationspartituren können hier zum Einsatz kommen und von Organisationsmitgliedern selbst vertont werden.

Beim ReacTable (Abb. 3) kann der Benutzer über verschiedene Kunststoffgegenstände (Würfel, Quader, Scheiben) synthetische Klänge, wie auch kurze musikalische Muster (Patterns, Loops) auswählen, anordnen, steuern und modulieren. Durch die Möglichkeit, den ReacTable als Musikinstrument haptisch-intuitiv zu bedienen, entfallen typische Barrieren, die bei anderen Musikinstrumenten grundsätzlich gegeben wären. Eine Anwendung von Geräten dieser oder ähnlicher Bauweise in der Fläche, als vielversprechend bezeichnet werden kann.

Der momentane, prototypische Entwicklungsstand des ReacTable als organisatorisch innovativ gestaltendes Instrument erlaubt es, 80 organisationale Muster mittels musikalischer Patterns (kurzer Sample-Loops) zu repräsentieren. Mit Hil-

fe der oben beschriebenen physischen Elemente können diese Patterns verschaltet bzw. miteinander kombiniert werden. Direktes akustisches Feedback erhält der User über die von ihm ausgewählten und abgespielten Samples. Projizierte Zeichen und Symbole bieten Orientierung bei der Bedienung und informieren über den Status der Manipulationsmöglichkeiten. Ein User kann jederzeit verschiedene neue Konfigurationen der Anordnung von physischen Elementen erzeugen oder gewählte Konfigurationen erweitern. Die grundsätzliche Besonderheit des dabei erzeugten Feedbacks ist, dass es im Handeln durch Körpereinsatz entsteht und damit performativ ist. Der User bewegt sich damit in der Zone seines impliziten Wissens, jenseits gedanklich-rational-sprachbasierter Kommunikation. Der User wird über sensorisch direkt erfahrbare und multiple wirkende Elemente (akustisch, visuell, haptisch) in die Lage versetzt, eine musikalische Repräsentation seines Wissens über seine Organisation durch schnelles Ausprobieren und Testen von Konstellationen zu finden und damit jenseits der sprachlich-kognitiven Ebene Dekonstruktionsarbeit zu leisten.

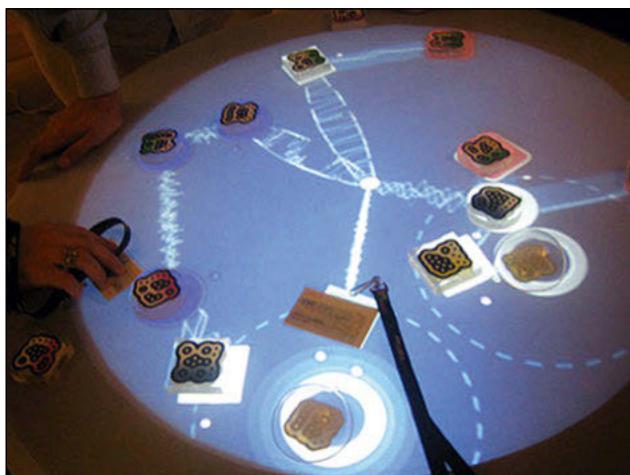


Abbildung 3: ReacTable (<http://reactable.com>)

Voraussetzung dafür ist, dass die Grundstruktur der beiden Mustergattungen (Organisation und Musik) angleichbar ist, und gleichzeitig an der Arbeit der Verbindungen etwas Neues entsteht – und nicht nur die Angleichung der Strukturmerkmale. Dazu muss experimentiert mit Kunst zu experimentieren, sondern selbst einen künstlerischen Prozess (Brater 2011; Arens-Fischer et al. 2011) einzugehen. Da Performanz (auch die ökonomische) nicht nur Interaktion mit dem Material, den Akteuren, dem Raum und Veränderung in der Zeit bedeutet, sondern auch *Bewegung im Raum* (Dell 2002), sind ein- oder zweidimensionale Instrumente immer gehandicapt.

Daher ausblickend eine Vision: Wie können musikalische Muster und Muster der Organisation als interaktive Tools performativ im bewegten Raum eingesetzt werden? Wäre dies die Simulation und Erzeugung einer modernen Organisation? Oder vielmehr, im Sinne Bruno Latours (1999), eine Politik der Organisation, die sich der realen Unsicherheit dergestalt konstruktiv aussetzt, dass sie gerade nicht mehr planbare, vorauszusetzende Realität behaupten (simulieren) muss, sondern sich so aufstellt, dass sie in der Lage ist, sich Wirklichkeit im organisationalem Aushandlungsprozess als verhandelbare Tatsache auszusetzen?

Umgesetzt ist das ansatzweise bisher nur im belletristischen Fiction-Modus: in einem Buch des amerikanischen Schriftstellers Richard Powers (»Schattenflucht« Fischer, Frankfurt 2002).

*Schnittstelle 6:* Lassen sich interaktionsfähige Muster (Mustersprache) als Simulation und Produktion von Mustern der Organisationskultur herstellen, die dann als Grundlage der Interaktion von Mustern für »Organisational Design« dienen können?

## LITERATUR

- Arens-Fischer, W.; Brater, M.; Denisow, K.; Porschen, S.; Ruping, B.; Stark, W. & Trobisch, N. (2011): Vom Entdecken des Neuen durch die »Entüblichung« des Denkens. Zur Programmatik eines ästhetisch-performativen Ansatzes in der Organisationsforschung und –gestaltung. In: Praevieu – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 1, 2011 (Themenheft: Das Andere – ästhetisch-performativ Zugänge zur Organisationsforschung), S. 32-34.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2002): Die lernende Organisation. Stuttgart, Klett Cotta.
- Bais, A. & Farmer, D. J. (2007): The Physics of Information, SFI Working paper 07-08-029 ITFA-2007-37; Sante Fe Institute, Sante Fe, NM, USA ([www.santafe.edu](http://www.santafe.edu))
- Baitsch, C. & Nagel, E. (2008): »Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation.« In: Meissner, J., Wolf, P. & Wimmer, R. (Hrsg.). Praktische Organisationswissenschaft. Heidelberg, Carl Auer-Verlag.
- Barrett, F. J. (1998): Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. In: Organization Science, 9 (5), 605-622
- Borchers, J. O. (2001): A Pattern Approach to Interaction Design. AI & Society, Journal of Human-Centred Systems and Machine Intelligence, 15 (4), 359-376.
- Borgdorff, H. (2009): »Die Debatte über Forschung in der Kunst.« In: Rey/Schöbi, (Hrsg.): Künstlerische Forschung, Institute for the Performing Arts and Film, Zürich.

- Brater, Michael (2011): Wie Künstler vorgehen – das Konzept des künstlerischen Handelns. In: *Praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1, 2011 (Themenheft: Das Andere – ästhetisch-performativ-Zu-gänge zur Organisationsforschung), 14-16.
- Coker, J.; Casale, J. & Campbell, G. (1970): *Patterns for Jazz. A Theory Text for Jazz Composition and Improvisation – Treble Clef Instruments*. Los Angeles, Warner Bros.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation*. Köln, Verlag Walther König.
- Färber, A. (2002): Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung, Workshop am 26. und 27. April 2002, Helmholz-Zentrum, Berlin.
- Forsythe, W. (2003): *Improvisation Technologies. A Tool for the Analytical Dance Eye*. Karlsruhe, Zentrum für Kunst und Medien.
- Gell-Mann, M. (1996): *Das Quark und der Jaguar – Vom Einfachen zum Komplexen*. München, Piper.
- Hagedorn, V. (2008): Musik vergisst man nie. In: *Die Zeit*, 29.05.2008 Nr. 23.
- Hatch, M. J. (1998): Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. In: *Organization Science* 9 (5), 556-557
- Horsmann, C. S., Pundt, A., Martins, E. & Nerding, F. W. (2007): Beteiligungs-kultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement. In: *Wirtschaftspsycho-logie*, 9 (2), 103-114.
- Kaltenbrunner, M. & Jordà, S. & Geiger, G. & Alonso, A. (2006): The reacTable: A Collaborative Musical Instrument, Proceedings of the 15th International IEEE Workshops on Enabling Technologies (WETICE 2006). Manchester, U.K.
- Kaltenbrunner, M. (2009): reacTIVision and TUIO: A Tangible Tabletop Toolkit, Proceedings of the ACM International Conference on Interactive Tabletops and Surfaces (ITS2009). Banff, Canada.
- Kamoche, K.; Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (Hg.) (2002): *Organisational Improvisa-tion*. London/New York, Routledge.
- Kroeber, A. L. (1963): *Culture Patterns and Processes*. San Diego, Harvest HBJ.
- Kruse, P.; Dittler, A. & Schomburg, F. (2003): >nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation. In: John Erpenbeck & Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Handbuch Kompetenzmes-sung*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Kruse, P. (2004): *NextPractice. Über erfolgreiches Management von Instabilität*. Offenbach, GABAL.
- Latour, B. (1999): *Politiques de la nature*. Paris, La Devouverte.
- Meisiek, S. & Barry, D. (2007): Through the Looking Glass of Organizational Theatre: Analogically Mediated Inquiry in Organizations. In: *Organization Studies*, 28, 1805-1827.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Überreuter, Wien.

- Moldaschl, M. (2006): >Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities.< In: Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 16: Management von Kompetenz. Wiesbaden, Gabler.
- Pina e Cunha, M. & Vieira da Cunha, J. (2006): Towards the Improvising Organization; Business Leadership Review. Vol 3 Issue 4.
- Powers, R. (2002): Schattenflucht. Frankfurt, Fischer.
- Probst, G. J. B. & Büchel, B. (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden.
- Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, Basic Books, New York.
- Stark, W. (2010): >Kann man Innovation hören? – Musik als Muster der Organisationskultur. Zur Realität und Rhetorik von Innovationen.< In: Heike Jacobsen & Bernhard Schallock (Hrsg.), Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Stuttgart, Fraunhofer Verlag, 318-326.
- Viera da Cunha, J.; Pina e Cunha, M. & Chia, R. (2006): Routine as Deviation. Working Paper: Faculdade de Economia, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- Vogel, M. (2007): >Nachvollzug und die Erfahrung musikalischen Sinns.< In: Becker/Vogel (Hg.) Musikalischer Sinn, Frankfurt, S. 327.
- Vossebrecher, D. & Stark, W. (2009): >Music, Innovation, Corporate Culture – innovative Organisationskulturen musikalisch verstehen.< In: Gatermann, Inken & Myriam Fleck (Hg.), Innovationsfähigkeit sichert Zukunft. Berlin, Duncker & Humboldt, S. 129-137.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. (2003): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Wüthrich, H. A.; Osmetz, D. & Kaduk, S. (2006): Musterbrecher. Führung neu leben. Wiesbaden, Gabler.

