

Organisationspartituren

Die implizite Dimension des Organisierens erforschen

David Vossebrecher

»Die Kunst ist der Versuch, einem größeren Teil der Realität Zusammenhang und Sinn abzurufen, als wir es üblicherweise tun.«

PETER B. VAILL

EINLEITUNG

Es ist heute unstrittig, dass bei einer Reihe von Themen in Organisationen und sozialen Systemen – Innovation bzw. Innovationsstrategien, organisationales Lernen, Vernetzung und Dezentralisierung bzw. Enthierarchisierung – und bei Problemstellungen, in denen es um alltägliche soziale Phänomene geht (Kühl & Strodtholz 2002: 19), implizite Faktoren eine gewichtige Rolle spielen. Um diese impliziten Faktoren und Dimensionen komplexen organisationalen Geschehens zu untersuchen, fehlen der Organisationsforschung weiterhin geeignete Methoden und Zugänge (Kühl & Strodtholz 2002). Zwar ermöglichen ethnographische, handlungstheoretisch orientierte und andere Ansätze qualitativer Organisationsforschung, mehr von jenen Facetten von Organisationen zu erfassen, aber nur wenige bieten tatsächlich Wege jenseits kognitivistischer bzw. »intellektualistischer« Zugänge (Gilbert Ryle); sie setzen weiterhin lediglich oder ganz vorrangig auf verbal-sprachliche Methoden, statt auf bspw. performative Zugänge (z.B. Jones et al. 2008).

Wie hängen – aus der Sicht von Akteuren an verschiedenen Positionen in der Organisation – Ereignisse, Herausforderungen, Elemente, Abteilungen, Arbeitsschritte und Arbeitsweisen zusammen? Wie sind sie verbunden und wo sind sie trotz bisheriger Bemühungen noch unverbunden? Welche Muster von Interaktion und Vergemeinschaftung bestehen? Wo nehmen die Organisationsmitglieder die Zusammenarbeit als Gemeinschaft wahr, wo nicht? Welches verdeckte Handlungswissen bzw. implizite Wissen und welche Werte und Überzeugungen sind dabei besonders wichtig? Solche und ähnliche Fragen gibt es in beinahe jeder Organisation. In stärker theoretischer Sprache formuliert handelt es sich um

Fragen der Verbindung und Beziehungen zwischen Elementen der Organisation, Fragen der Vergemeinschaftung sowie Fragen von impliziten Wissensbeständen und Werten. Insbesondere die beiden letztgenannten sind aber mittels Sprache und Text – üblicherweise das Hauptmedium der Verständigung – nur unvollständig und unbefriedigend zugänglich. Dieses Manko gilt umso mehr, je stärker wir wissenschaftlich-technische, rationalistische Sprech- und Schreibweisen verwenden. Vergemeinschaftung wie auch die implizite Dimension bleiben größtenteils unverständlich, da eine geeignete Repräsentationsweise weiterhin fehlt. Wie lässt sich ein anderer Zugang, ein anderer Kanal öffnen? Wie lässt sich das Implizite des Könnens¹, wie lässt sich – jenseits von Sprache und Text – die implizite Dimension organisationaler Praxis anschaulich machen (repräsentieren) und damit ein Weg zur Reflektion und Veränderung von Praxis finden? Versteht man Organisationen als dynamische und »performative« Prozesse des Organisierens und nicht (vorrangig) als Strukturen, Formen oder neutrale »Behälter« (Dell 2012, 17), wird die Not, andere Repräsentationsformen jenseits von Text und (technischer) Sprache zu finden, noch gravierender.

Die hier beschriebene Methode entstand im Rahmen des Forschungsprojekts *Music – Innovation – Corporate Culture (MICC)*², das Möglichkeiten untersucht und entwickelt, mit Hilfe von Musik und mittels eines musikalischen Verständnisses von Organisationen deren Innovationsfähigkeit zu erhöhen, zur Weiterentwicklung von Innovationsstrategien beizutragen und Management-Innovationen, insbesondere Prozessinnovationen anzuregen (MICC-Projekt 2009).

ORGANISATIONSPARTITUREN ALS METHODE MUSIKALISCHER ORGANISATIONSANALYSE

Partituren als Notationen von Organisationen und Musik

Wie können Prozesse des Organisierens so aufgezeichnet werden, dass ihre dynamische, prozesshafte, performative Qualität tatsächlich wiedergegeben wird? Musik, das heißt musikalische Technologien und Verfahren, können einen Zugang bieten, da Musik eine performative Kunst ist, sie ist immer zeitlicher Verlauf und zeitliche Ausdehnung. Sie ist nicht »da«, wenn sie nicht aufgeführt oder die Auf-

1 | Zum Konzept der Könnerschaft Neuweg (2001), Vossebrecher et al. (2012).

2 | Projekt Music, Innovation, Corporate Culture (MICC) in Federführung des Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab) an der Universität Duisburg-Essen (www.orglab.org), unter Beteiligung des Institut für Improvisationstechnologie (IFIT) Berlin (www.ifit.de), sowie vier Organisationen bzw. Unternehmen als Projektpartnern. Projektwebseite: www.micc-project.org. Das Projekt wurde 2009-2011 gefördert im Programmschwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

zeichnung der Aufführung abgespielt wird. In der Musik wurden verschiedene Systeme der Notation, der Aufzeichnung entwickelt. Dieser Notationstechniken bedient sich die hier vorgestellte Methode *Organisationspartituren*.

Partituren sind eine zentrale musikalische Technik der Darstellung und Organisation von Ereignissen in der Zeit. Entsprechend bieten *Organisationspartituren* jenseits von Sprache und Text eine Möglichkeit, Gleich- und Ungleichzeitigkeiten von Ereignissen zu visualisieren, Verbindungen zwischen Elementen, Interaktionen zwischen Akteuren sowie Muster der Praxis und des Wissens zu entdecken, von denen sich auch auf zugrundeliegende Werthaltungen, Prinzipien oder Handlungsdispositionen schließen lässt. Musik wird also nicht als Metapher (vgl. Organization Science 1998), sondern als Modell für Prozesse des Organisierens herangezogen, ist sie doch selbst das Organisieren von (Klang-) Ereignissen in der Zeit und bedarf zu ihrer Aufführung einer spezifisch organisierten Gruppe von Musikerinnen und Musikern³.

Musikgeschichtlich war der Zweck der Aufzeichnung musikalischer Werke in Partituren lange Zeit, die musikalischen Vorstellungen des Komponisten für die spätere Aufführung möglichst getreu und exakt festzuschreiben. Im Laufe des 20. Jahrhunderts entstehen dann Notationsweisen für sehr freie musikalische Formen (Karkoschka 2004), welche die tradierte Form der Aufzeichnung sprengen. Dies gilt insbesondere für die Notationsweisen aus der *Neuen Musik* und *Aleatorik*⁴, z.B. von John Cage, Earle Brown, Pierre Boulez und anderen (Karkoschka 2004) sowie des Jazz. Diese neuartigen Notationsformen für sehr freie musikalische Formen sind Vorbild für die *Organisationspartituren*. Die neuen Partituren sind keine eins-zu-eins-Repräsentationen, keine möglichst lückenlosen Planungen mehr (ebd.), sie zeigen nur mehr den ungefähren Verlauf eines Werkes an und enthalten Freiheitsgrade. Sie erzeugen somit Räume für Kreativität und führen den Interpreten zu spontanen Entdeckungen, also zu musikalisch Neuem. Die Musiker sind somit nicht nur Aufführende, sondern Mit-Komponisten; sie wirken an der Sinnproduktion durch entsprechende Handlungsformen entscheidend mit. Neben radikalen Beispielen aus der *Neuen Musik* ist natürlich die freie Jazzimprovisation ein Bezugspunkt, welche ebenfalls mit offenen Verfahrensweisen arbeitet. Freie Notationsweisen setzen auf das implizite Können der Aufführenden.

Organisationspartituren – ebenso wie die *Musikpartituren*, von denen sie abgeleitet sind – lassen sich als Diagramme sehen, die wesentliche Charakteristika

3 | Auch im Fall eines Solointerpreten sind spezifische (Selbst-)Organisationsweisen erforderlich.

4 | Aleatorik/aleatorisch: vom Zufall abhängig, auf Zufall beruhend, dem Zufall überlassen (von lat. *aleatorius* »zum Würfelspieler gehörend«, *alea* »Würfel, Risiko, Zufall«) meint in der Musik die Verwendung von nicht-systematischen, nicht-deterministischen Operationen, die zu offenen, unvorhersehbaren Ergebnissen führen; vgl. Dudenredaktion (2013) sowie Karkoschka (2004), S. 2f.

und bestimmte Elemente in ihrer Relation hervorheben: Mit ihnen lassen sich Prozesse, Ereignisse, Muster, Perspektiven und implizites Wissen in organisationalen Kontexten erheben bzw. rekonstruieren. Als Diagramme folgen Partituren einer diagrammatischen Logik (Bauer & Ernst 2010). Das heißt, sie sind hybride Zeichen jenseits von Schrift und Bild, die mit anschaulichem, bildlichem Wissen arbeiten und besonderen Formen von Erkenntnis unterstützen (vgl. Abschnitt *Könnerschaft, Performanz, Diagrammatik* in diesem Beitrag; sowie Vossebrecher 2017 i.d. Band). Sie lassen sich im Rahmen des unten beschriebenen, vergleichsweise einfachen Workshop-Formats in Organisationen einsetzen, um implizite Muster, verschiedene Perspektiven auf Prozesse und Ereignisse, implizite handlungsleitende Theorien etc. zu erheben und für die Selbstreflexion von Organisationen und für organisationales Lernen, z.B. im Sinne des *double loop learning* (Argyris & Schön 1978) zugänglich zu machen. Sie fördern somit implizites Wissen zutage, das für Veränderungsprozesse in Organisationen ebenso wie für (Prozess-)Innovationen oder neue Steuerungsformen wichtig ist.

Organisationspartituren sind ein nicht-standardisiertes, qualitatives Instrument bzw. eine Methode zur rekonstruierenden Datenerhebung im Rahmen praktischer Veränderungsprozesse in Organisationen ebenso wie in eher wissenschaftlich ausgerichteten Organisationsanalysen. Organisationspartituren lassen sich mit verschiedenen Methoden und Vorgehensweisen qualitativer Sozialforschung gut kombinieren. Sie können zum Beispiel Ausgangspunkt für fokussierte Interviews sein, mit Gruppeninterviews oder -diskussionen verbunden werden oder Teil einer ethnographischen Feldstudie sein. Zudem machen Organisationspartituren insbesondere als Serie von Erhebungen Sinn, in denen gleiche Teilnehmende mit wechselndem Fokus und Fragestellungen Partituren gestalten.

Die Organisationspartituren-Methode wurde zum einen aus einem neueren handlungstheoretischen Verständnis des Sozialen – orientiert an Pierre Bourdieu's kritischer praxeologischer Soziologie – entwickelt. Im Vordergrund steht zum anderen ein musikalisches, künstlerisch-ästhetisches und performatives Verständnis, wie es an anderer Stelle beschrieben ist (Dell 2011; Stark et al. 2011; Vossebrecher et al. 2012; Stark & Dell 2012; Vossebrecher 2017). Sie lässt sich aber – soweit man die diagrammatischen Organisationspartituren als spezifische ›Narrationen‹ ansieht – ebenso in narrative und andere qualitative Zugänge zur Organisationsanalyse einfügen.

Durchführung und Varianten von Organisationspartituren-Workshops

Das generelle Ziel und die Stärke des Instruments Organisationspartituren liegt darin, über die eigene Organisation in musikalischer Weise zu reflektieren, d.h. sie als Handeln in der Zeit zu betrachten, als performativ, als Zusammenspiel, als *groove* – das heißt hier: als mehr oder weniger gut funktionierendes und

›stimmendes‹ Ineinandergreifen von Ereignissen oder Prozessen –, und als dynamisch. Um einen Eindruck vom Einsatz der Methode in organisationsanalytischem Kontext zu geben, soll ein Workshop-Format vorgestellt werden, dass im Rahmen des Projekts MICC erprobt wurde.⁵

Organisatorisches

Wie in anderen Workshops auch wird zu Beginn das Ziel bzw. der Zweck des Workshops – ›Wer will warum etwas über was herausfinden? Warum jetzt?‹ – vorgestellt, der Kontext erläutert oder in der Gruppe zusammen präzisiert, sowie das Vorgehen und die Aufgaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erläutert. Für den Workshop muss eine Fragestellung entwickelt bzw. abgesprochen werden. Solche Fragestellungen können sich unter anderem richten auf: bestimmte Prozesse, bestimmte Ereignisse in Organisationseinheiten, organisationale Muster im Sinne wiederkehrender und/oder typischer Handlungsweisen, Elemente der Organisationskultur und ihr Niederschlag in Handlung, die Geschichte oder Zukunft der Organisation oder eines Projekts etc.

Organisationspartituren-Workshops lassen sich auch ohne besonderen vorgegebenen Fokus durchführen, dann wählen die Teilnehmenden einen jeweils eigenen Fokus, was interessant sein kann, weil dann oft umso stärker ihre eigene Position in der Organisation erkennbar wird.

Konzeptionelles Input zur Einführung

Ein Input relativ zu Beginn des Workshops erläutert kurz den Hintergrund, insbesondere die Vorstellung des ›musikalischen Denkens von Organisation‹ und schafft so ein Grundverständnis der Methode. Es geht hier vor allem darum, Analogien zwischen sozialer Organisation und Musikensemble – Musikensembles als sich organisierende Gruppen, die mit unterschiedlich weitgehenden Absprachen zusammen arbeiten – herzustellen sowie die musikalische Organisation selbst zu thematisieren: Musik als Organisieren von Klängen bzw. Ereignissen in der Zeit, die aufgeführt werden (können). Damit wird Musik zum Modell des Organisierens bzw. von Organisation, und nicht mehr nur als Metapher herangezogen. Im Input wird auf Konzepte und Technologien aus der Musik Bezug genommen: Der Verzicht auf lückenlose Planungen und eins-zu-eins-Repräsentation zugunsten der Arbeit mit Freiheitsgraden, der Eröffnung von Kreativitätsräumen, der Entdeckung und Innovation und der Ko-Komposition statt nur Ausführung. Insgesamt wird herausgestellt, dass es möglich ist, die nötige Kompetenz zu entwickeln, mit ›unscharfen‹ Vorgaben und Absprachen zu arbeiten.

Im Input werden in geeignet kurzer Form die Bezüge zwischen Organisationspartituren und freien Formen musikalischer Notation erläutert. Es kommt

5 | Die Darstellung gibt den derzeitigen Stand der Entwicklung der Methode wieder. Für Hinweise und kritische Anmerkungen ist der Autor ebenso dankbar wie für die Möglichkeit, die Methode weiterhin praktisch einzusetzen und weiter zu entwickeln.

dabei nicht darauf an ein fundiertes musiktheoretisches Verständnis zu sichern, sondern ein Feld des Möglichen und eine innere Offenheit zu erzeugen. Zur Veranschaulichung werden Partituren der Neuen Musik gezeigt und Klangbeispiele vorgespielt. An deren Beispiel wird auch herausgestellt, dass die Partituren, die die Teilnehmenden später gestalten sollen, skizzenhaft, ggf. vorläufig und unvollständig – oder: diagrammatisch – sein können und sollen, anders ausgedrückt: sie sind reduzierend und fokussiert bzw. konzentriert zugleich. Eine Version des üblicherweise verwendeten Inputs findet sich unter www.david-vossebrecher.de/?p=253.

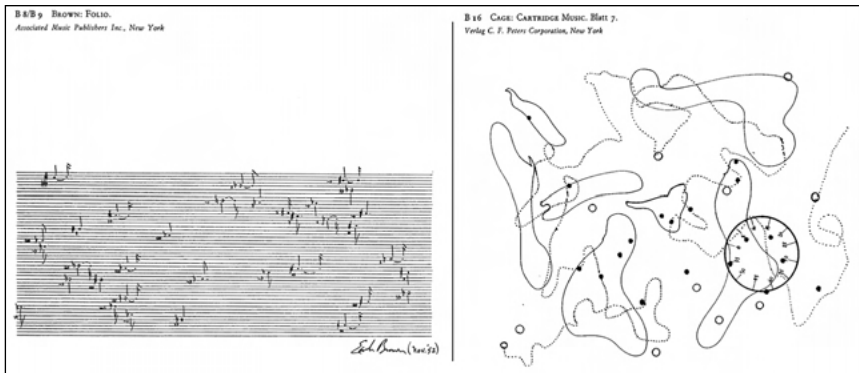


Abbildung 1a: Earle Brown, Partitur zu ›Folio‹
und Abbildung 1b: John Cage, Blatt 7 der Partitur zu ›Cartridge Music‹

Insgesamt wird mittels der Erläuterungen der ›musikalischen Kanal geöffnet‹, das heißt eine spielerische, ästhetisch-künstlerische Herangehensweise befördert, wie sie für die folgende Gestaltung von Organisationspartituren durch die Workshop-Teilnehmenden wichtig ist. Mit der Betonung des Spielerischen, Erprobenden und Skizzenhaften ist die musikalisch-bildhafte Visualisierung von Prozessen und Verfahrensweisen aus Organisationen aus ihrer subjektiven Perspektive für einige Teilnehmende erheblich leichter.

Für die Zwecke des Workshops ist eine umfangreiche und womöglich komplizierte musiktheoretische Einführung unnötig. Das Input ist tendenziell kurz, ca. 10 bis 20 Minuten, da zu viele Erläuterungen den Moment der Kreativität bzw. das ›künstlerische‹ Moment eher stören oder jedenfalls nicht befördern. Das künstlerische Moment befördert eher, die Bereitschaft aufzubringen, sich einer freien, zunächst kaum strukturierten Situation auszusetzen, die z.B. ein leeres Blatt bedeutet; siehe dazu auch den folgenden Abschnitt (c). Neben dieser ›Situation des leeren Blatts‹ ist die Anforderung wichtig, sich im (für die meisten) ungewohnten Medium und Kontext – Zeichnen und Musik – ausdrücken zu sollen. Dann werden, da auf keine oder kaum Routine zurückgegriffen werden kann, Kreativität und implizite Aspekte (bspw. so etwas wie Intuition) bedeutsam.

Die musikalische Betrachtungsweise löst oft zunächst Befremden und Skepsis aus. Bei der Präsentation der Musikpartituren-Beispiele geht es nicht darum, all ihre musikalischen und weiteren Details zu klären, sondern darum, auftretende Irritation produktiv werden zu lassen. Die Beispiele sollten durchaus sehr »freie« und ungewöhnliche oder irritierende Darstellungen (Partituren) und Klänge (Musik) präsentieren (vgl. Abbildung 1), denn gerade wenn das Präsenzierte krass dem persönlichen Geschmack entgegen steht und zunächst nicht einsortierbar klingt und aussieht, wird ein kreativer Raum eröffnet.

Optional kann vor (b) ein hinführender Schritt geschaltet werden, der mit zwei nicht-musikalischen Organisationsdiagrammen arbeitet, die unterschiedliche Perspektiven auf Interaktionen in Organisationen eröffnen. Dafür eignen sich beispielsweise die Organisationsdiagramme wie in Abb. 2. Dieser Schritt hat den Vorteil, dass er nicht direkt auf der musikalischen Ebene ansetzt, sondern einfach eine Alternative zur ausschließlich strukturellen Sicht eröffnet, die v.a. formale Hierarchien im Blick hat und die vielen Teilnehmenden als erste in den Sinn kommt, wenn von Organisationsdiagrammen die Rede ist.

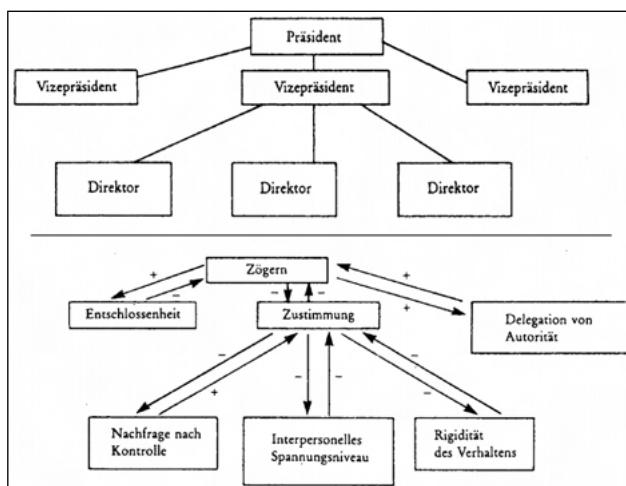


Abbildung 2a und 2b: Konventionelles und modifiziertes Organisationsdiagramm; aus: Weick 1995, 358f.

Indem die Unterschiede zwischen beiden Diagrammen gemeinsam erörtert werden, entsteht ein Verständnis dafür, wie unterschiedliche Darstellungen jeweils andere Perspektiven eröffnen und andere Schwerpunkte setzen. Im nächsten Schritt gestalten die Teilnehmenden ihre Organisationspartituren.

Entwerfen und repräsentieren

Zu Beginn des Entwurfsprozesses müssen sich die Teilnehmenden einer freien, zunächst unstrukturierten Situation aussetzen: dem leeren Blatt. Aus Sicht der

Workshop-Moderation ist es wichtig, diesem Moment nicht das Irritierende bzw. seine Spannung zu nehmen. Man kann, wenn Teilnehmende unruhig werden, noch einmal bekräftigen, dass es nicht um eine richtige, wahre oder vollständige Darstellung geht, sondern darum, eine ungewöhnliche und möglicherweise offene oder skizzenhafte, aber in jedem Fall konzentrierte Notation für ein – diesmal ›musikalisch gedachtes‹ – Phänomen zu finden, das zur Organisation gehört. Dabei kommt es darauf an, für die persönliche, subjektive Perspektive eine Form zu finden bzw. – wie beim Komponieren auch – zu entwickeln, mit anderen Worten: Der eigenen Perspektive eine Form zu geben. Diejenigen, die zunächst meinen, das nicht zu können, lassen sich oft mit der Bekräftigung beruhigen, dass es sich auch um einen ersten Entwurf, eine unvollständige, ausschnittshafte Skizze handeln darf – übrigens ein typisches Vorgehen im künstlerischen Produktionsprozess.

Ein Teil der Teilnehmenden berichtet explizit, dass ihnen während des Zeichnens neue Erkenntnisse kamen, dass z.B. in der Partitur dargestellt Elemente (Personen, Organisationseinheiten etc.) eine wichtigere Rolle erhielten, als die Zeichnerinnen/Zeichner vorher gedacht hätten, oder dass die Perspektive auf die eigene Position oder Rolle sich verändert. Häufig ist auch die Erfahrung, an einem bestimmten Punkt zu wissen, dass die Partitur in Bezug auf das, was sie zeigen soll, fertig und/oder ›richtig‹ ist. Dies spricht dafür, dass der ›diagrammatische‹ Erkenntnisprozess (Bauer & Ernst 2010) mit seinen gleichermaßen induktiven, deduktiven und abduktiven Erkenntnismöglichkeiten tatsächlich greift.

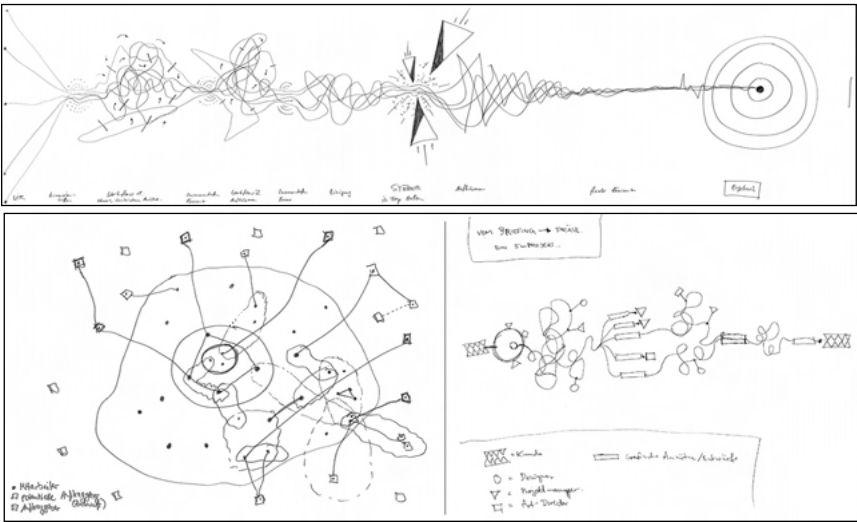


Abbildung 3a-c: Organisationspartituren

Zum Gestalten der Partitur gehört abschließend, ihre Legende anzugeben, die die Bedeutung der einzelnen Elemente, Symbole und relationalen Zeichen (z.B.

Pfeile) erläutert. Die Legende wird, wie bei einer Landkarte, in der Regel an den Rand der Partitur geschrieben.

Präsentieren und Assoziieren

Jede bzw. jeder Teilnehmende des Workshops stellt anhand der erläuternden Legende ihre/seine Partitur kurz vor. Dabei wird auch das Gesamtthema der Partitur, z.B.: »unser Projektteam in seiner Verbindung zu anderen Akteuren und Stellen der Organisation«, benannt.

Die daran anschließenden Schritte des Assoziierens sind schon der Übergang zur verstehenden Analyse und Interpretation der Partituren und werden im Abschnitt »Organisationspartituren analysieren« näher beschrieben.

Gruppendiskussion oder Gruppeninterview über Fokusthemen aus den Partituren

Man kann Organisationspartituren-Workshops direkt in eine Gruppendiskussion oder ein Gruppeninterview münden zu lassen. Diese bezieht sich dann auf die Themen der zuvor entstandenen Partituren und verwendet diese als Fokus und Material. Dieser Schritt ist eine Mischung aus Auswertung mehrerer Partituren in einer Gruppe und der Erhebung weiterer, neuer Daten aus einer Organisation oder einem Arbeitszusammenhang. Er lässt in eine qualitative, offene Forschung sehr gut integrieren.

ORGANISATIONSPARTITUREN ANALYSIEREN: PERSPEKTIVEN AUF RHYTHMUS, GROOVE UND TACITNESS

Alle drei in der Überschrift genannten Dimensionen – *Rhythmus* und *Groove* einerseits und *Tacitness* (implizite Dimension) andererseits – kommen in den folgend dargestellten Analyseschritten zum Tragen. Zuvor werden sie aber kurz näher (aber nicht erschöpfend) bestimmt, denn sie bedürfen in Bezug auf Organisation sowie auf die Partituren der Erläuterung:

Rhythmus meint die Verteilung der Elemente der Partitur (und der organisationalen Situationen, die darin dargestellt sind) im Hinblick auf Zeit und Raum: Wiederholen sich Teile beständig und mehr oder minder gleichmäßig oder wechseln verschiedene Dynamiken? Gibt es unterscheidbare Sequenzen des Rhythmus? etc. *Groove* meint vor allem die Bezogenheit der Elemente aufeinander, d.h. ihre Relationalität. Sind sie verbunden und wenn ja, wie? Sind sie separat, fallen sie auseinander⁶? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? So ist *Groove* insbesondere auch eine Qualität von (sozialer) Beziehung und bezeichnet Zu-

6 | Diese Formulierung ist ein gutes Beispiel für die Gefahr, wie sich Sprechen über Musik unbemerkt mit Wert- und ästhetischen Urteilen (»auseinanderfallen«) aufladen kann; das ist nach Möglichkeit zu vermeiden.

sammenspiel und abgestimmtes, gemeinsames Handeln. Außerdem ist hier Intensität wichtig, das heißt: Gibt es z.B. eine enge und dichte oder eine ›luftige‹ Verteilung?

Tacitness, also die implizite Dimension des Organisierens, wird in der Reflexion von Partituren deutlich, wenn zum einen der/die Gestaltende im Zeichnen auf Dinge stößt, die vorher nicht so klar waren (s.o.) – in diesem Fall ist sie also einfach zu entdecken. Zum zweiten eröffnet die Art, wie jeweils Andere eine Partitur verstehen, die Tür zur Erkenntnis von nicht oder nicht mehr bewussten und benennbaren Fragen eigener organisationalen Praxis. Drittens arbeiten die Partituren nicht mit Wortsprache, das heißt, dort sind Sachverhalte vom Gestalter der Partitur musikalisch-visuell dargestellt und können als solche von jeder Betrachterin bzw. jedem Betrachter ihrem bzw. seinem Verständnis gemäß aufgenommen und weiterverarbeitet werden. Dieser nicht-sprachliche Grundmechanismus bleibt erhalten, auch wenn beide zusätzlich noch Wortsprache (Text oder Gespräch) verwenden, um sich über den Inhalt der Partitur zu verständigen. Es handelt sich also um einen Prozess von Konstruktion und Re- bzw. Neukonstruktion von Erfahrungswissen aus einer bestimmten Praxis. Und viertens ist *Tacitness* bzw. das Implizite nicht so zu verstehen, dass es sich um nicht mehr bewusste Wissensbestände – Wissen im Sinne rationaler, kognitiv zu verarbeitender Kenntnisse – handelt, sondern es ist Teil von Könnerschaft, von gelingendem Handeln in Praxissituationen. Da Organisationspartituren Prozesse, Ereignisfolgen, Muster etc. in der Zeit repräsentieren, besitzen sie eine besondere Stärke dafür, den Blick auf *Tacitness* eröffnen. Wie im nächsten Abschnitt (›Könnerschaft, Performanz, Diagrammatik ...‹) weiter erläutert wird, haben sie als Diagramme besondere ›diagrammatische‹ Eigenschaften, die man u.a. mit den Prinzipien der *Evidenz*, *Kontinuität* und *Virtualität* beschreiben kann.

Vor Beginn der ersten Analyse in der Workshop-Gruppe sollte jede Gestalterin bzw. jeder Gestalter eine Legende ihrer/seiner Organisationspartitur erstellt haben, die die Bedeutung der verwendeten Elemente, Symbole und Relationen erläutert.

Sichtweisen und Interpretationen aus Sicht Dritter

Die Gestalterin bzw. der Gestalter der Organisationspartitur gibt zunächst ein Minimum an Informationen zum Inhalt und Kontext: Was zeigt die Partitur? Um was für eine Organisation, einen Bereich oder einen Prozess handelt es sich generell?

Anschließend sammelt die Workshop-Gruppe Assoziationen und Vorstellungen zur Partitur, um viele mögliche Verständnisse (Klangfarben, Facetten, Dimensionen) zu eröffnen. Dabei sollte jede/jeder kurz *beschreiben*, was sie/er sieht und von da aus zu den eigenen *Deutungen* kommen. In der Beschreibung macht es Sinn, ›strukturelle‹ beschreibende Adjektive zu verwenden, wie sie auch in der auch in der Beschreibung von Musik verwendet werden, z.B. ›dicht‹, ›langsam‹, ›lauter werdend‹ (bzw. ›mehr werdend‹), oder auch solche wie ›langgezo-

gen«, »kantig«. Weniger geeignet sind dagegen Adjektive wie »lebhaft« oder »romantisch«, da sie bereits eine Interpretation oder Emotionalisierung mitführen. Zudem kann beschrieben und gedeutet werden, wo man räumliche und, soweit erkennbar, zeitliche Verbindungen zwischen Elementen oder das Fehlen von Verbindungen erkennt.

Diese Deutung der Partitur in der Gruppe ist der erste Schritt, um wenig explizite Inhalte und implizite Bedeutungen und Zusammenhänge an die Oberfläche zu holen.

Erläuterungen der Partitur und ihrer Symbolik als kontrastierende Analyse

Die oder der Gestaltende stellt die Legende – welches Symbol bedeutet was? – der Partitur vor, erläutert die Partitur ausführlicher und beschreibt, welches Verständnis der Organisation, des Prozesses etc. sie präsentiert. Die Ähnlichkeiten und die Unterschiede zwischen beiden Interpretationen werden im Sinne einer kontrastierenden Analyse aufgegriffen und daraus das Verständnis der Partitur weiter vertieft. Hier sollte noch einmal besonders nach Punkten geschaut werden, die in der Partitur fehlen (Leerstellen), obwohl man sie in dem thematischen Zusammenhang erwarten würde.

Unbestimmtheit oder Mehrdeutigkeit in den Deutungen ist willkommen, sie ist in der Regel ohnehin unvermeidbar, und kann zudem ein Charakteristikum der in der Partitur beschriebenen Organisation sein. Obwohl letztlich der/die Gestaltende Ihren Blick auf die Organisation am besten kennt, sind andere, ggf. widersprechende Perspektiven ebenso gültig und helfen, implizite Bedeutungen oder Muster (Patterns) aufzudecken.

Generelle, stärker universelle Analyseebenen

Dieser Schritt muss nicht in der Workshop-Situation gemacht werden, er ist eher für stärker konzeptuelle Interpretationen von Organisationspartituren sinnvoll und weniger für unmittelbar praktische Anwendungen. Allerdings sollten die im Folgenden benannten drei Dimensionen – Raum, Zeit, Dynamik – auch in den beiden obigen Schritten (a) und (b), d.h. in der Deutungsarbeit im Workshop berücksichtigt werden. Folgende drei generelle Dimensionen sollten für die Interpretation berücksichtigt sein:

Raum: Wie sind die bedeutenden Elemente in der Partitur (= im Diagramm) verteilt und ausgebreitet? Wie sind ihre räumlichen Beziehungen? Gibt es bspw. ein Zentrum-Peripherie-Verhältnis?

Zeit: Wie ist Zeit in der Partitur repräsentiert? Häufige Formen der Repräsentation sind: linear, zirkulär, spiralförmig, überlagernd, diskontinuierlich.

Dynamik: Wie intensiv, z.B. eher dicht, eher ruhig usw., ist die Konfiguration der Elemente in der Partitur? Wie verändert sie sich in verschiedenen Teilbereichen oder »Sequenzen«?

Das (nicht nur) musikalische Phänomen Rhythmus ist ein raum-zeitliches; das Phänomen Groove lässt sich als eines von Raum-Zeit und Intensität beschrieben. Zudem ist, obwohl man auch von *einzelnen* Musikerinnen bzw. Musikern sagt, dass sie grooven oder swingen, Groove insbesondere eine ›soziale‹ Qualität von Beziehung und gemeinsamem Handeln (s.o.).

Blickrichtung auf organisationale Veränderung und zukünftige Praxis

Was bewirken die Vorstellungen, Interpretationen und Befunde der Analyse bei der/dem Gestaltenden der Partitur? Was kommt in der Analyse insgesamt, also auch bei den anderen Beteiligten an die Oberfläche? Was würde eine nächste, anknüpfende Partitur zum Thema und Inhalt nehmen und wie könnte sie aussehen? Welche Veränderungen der Praxis und welche Entwicklungen der Organisation werden sicht- und vorstellbar?

Diese Fragen, vor allem die beiden letzten, machen in praxisbezogenen Anwendungen der Organisationspartituren Sinn, z.B. in Organisationsentwicklungsprozessen oder bei der Suche nach Innovationsstrategien. Aber auch für stärker forschungsorientierte Organisationsanalysen können Zukunftsfragen aufschlussreich sein. Die auf Zukünfte gerichteten Fragen betonen den Aspekt *Komposition* – im Gegensatz zu *Darstellung* gegenwärtigen Zusammenspiels –, der in Partituren immer vorhanden ist. Im Sinne von Komposition sind sie *Instruktionen* für andere. Im Sinne des Verständnisses der *Aleatorik* und verwandten *Neuen Musik* sowie im Sinne der Jazzimprovisation, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird, sind sie eine absichtlich unscharfe Instruktion.

Bisher könnte der Eindruck entstehen, die Gestaltung der Partituren (Diagramme) sei nur ein nicht-sprachbasiertes Intermezzo, dem man sich dann wiederum sprechend/sprachlich zuwendet. Es ist aber so, dass das nichtsprachliche Material der Diagramme als solches die nicht hintergehbare Basis für Deutungen und jegliche Erzeugung von Erkenntnissen, Wissen und Praxis aus den Partituren bildet. Auch ohne dass über die entstandenen Partituren gesprochen wird, vermitteln sie Verständnisse und implizites Handlungswissen auf ihre spezifische, diagrammatische Weise, sind also epistemologisch bedeutsam (vgl. dazu den folgenden Abschnitt).

KÖNNERSCHAFT, PERFORMANZ, DIAGRAMMATIK: KONZEPTIONELLER HINTERGRUND

Organisationspartituren sind eine performative diagrammatische Methode, deren konzeptionelle Hintergründe anderswo ausführlich entwickelt sind (Vossebrecher 2014; Vossebrecher et al. 2012; Stark & Dell 2012; Dell 2011; Stark et al. 2011). Mit ihnen lassen sich vor allem subjektive, qualitative Daten ›inter-subjektivieren‹ und somit Erkenntnismöglichkeiten auf der ›kulturellen‹ Ebene organisa-

tionaler Praxis eröffnen. Da Organisationspartituren aus der diagrammatischen *Notation* sowie den musikalischen Produktionsweisen *Komposition* und *Improvisation* hergeleitet sind, eignen sie sich besonders für die Darstellung und Analyse von Prozessen in Organisationen und der sozialen Welt – wobei mit Darstellung hier eine nicht-repräsentationale Repräsentation gemeint ist. Sie erlauben also eine prozessuale und performative Perspektive, die für die implizite Dimension des Organisierens steht (Vossebrecher 2014). Die wichtigsten Stichworte sind dabei *Diagrammatik*, *Könnerschaft* und *implizites Wissen* sowie *Performanz*.

Könnerschaft ist ein Begriff, den Neuweg (2001, 2005) in die Diskussion um implizites Wissen (Nonaka et al. 2001; Nonaka & Takeuchi 1997) einbringt und der die impliziten Gehalte und Dimensionen gelingenden Handelns oder gelingender Praxis in den Vordergrund stellt. Neuweg (a.a.O.) argumentiert gegen die ›intellektualistische‹ Verkürzung (Ryle 1969), nach der Handeln quasi unmittelbar und einzig durch Wissen angeleitet wird und nach der dieses implizit das Handeln anleitende Wissen einfach expliziert werden könne. Stattdessen ist nur ein mehr oder minder kleiner Teil dessen, was zu gelingender Handlungspraxis gehört, überhaupt als Wissen explizierbar. Ein großer Teil muss implizit bleiben, ist häufig in die Körper ›eingeschrieben‹ (*embodied*) und entsprechend besser als *Können* zu bezeichnen. Das Problem, andere zu instruieren, ist somit nicht vorrangig eines des Intellekts und der Sprache, sondern der Praxis und des experimentierenden und übenden Handelns in Verbindung mit sprachlicher Begleitung.

Eine Perspektive der *Performanz* versteht soziale Phänomene wie Institutionen, Beziehungen, Normen, Kultur, Organisationen, Identität, Strukturen usw. als durch wiederholte, hochgradig ähnliche Handlungen bzw. hochgradig ähnliche Praxis konstruierte Phänomene, nicht mehr als Entitäten, die außerhalb ihrer fortgesetzten Aufführung Substanz hätten und existierten. Die sozialen Phänomene sind also angemessener als Prozesse zu verstehen denn als ›Gegenstände‹ von Dauer (Wulf et al. 2001). Einerseits eignen sich die Mitglieder einer Kultur bzw. eines Systems im Rahmen eines Enkulturations- oder Sozialisationsprozesses die dortigen Aufführungsregeln an – und zwar stark in Form körperlicher und impliziter Einschreibung. Andererseits ist aber das (subversive) Andershandeln möglich. Beispiele sind Judith Butlers (2002) performatives Konzept der Geschlechtsidentität und Bourdieus Praxeologie mit der habitualisierten sozialen Distinktion und den inkorporierten Machtwirkungen (Bourdieu 1987). Mit Performanz ist also nicht nur eine künstlerische Aufführung (Theater, Musik) gemeint, sondern alltägliches Handeln und Sprechen in seiner Bedeutung für die Erzeugung sozialer Wirklichkeiten. Im Begriff der Performanz können sich aber Ideen, die aus der Ausweitung musikalischer Erfahrung (und Epistemologie) auf die gesamte ›Welt‹ entspringen, treffen mit sozial- und kulturwissenschaftlichen Theorien, da Musik als performative Kunst nur im Moment ihrer Aufführung wirklich und ›da‹ ist. (z.B. Dell 2009)

Diagrammatik geht der Frage nach, welche Wissensformen und Erkenntnismöglichkeiten in Diagrammen enthalten sind – und Partituren sind vor allem

als Diagramme zu verstehen. Diagramme sind grundsätzlich ein Zeichentypus jenseits von Wort/Text einerseits und Bild andererseits. Somit weisen sie eigene Besonderheiten auf, die Bauer und Ernst (2010) unter anderem mit den drei Prinzipien der *Evidenz*, *Kontinuität* und *Virtualität* beschreiben. Das Evidenzprinzip steht dafür, dass eine »diagrammatische Konfiguration [...] illustriert, aus welchen Elementen oder Relationen« (a.a.O.: 24) ein Sachverhalt oder ein Ereigniszusammenhang besteht. Damit werden auch Schlussfolgerungen nahegelegt, die der Konfiguration inhärent sind.

Zum zweiten steht – das ist das Kontinuitätsprinzip – eine Organisationspartitur in einem Zusammenhang mit der Realität, hier verstanden als Kontinuum geteilter Erfahrungen, wie es bspw. innerhalb einer Organisation und ihrer Kultur besteht. Die diagrammatische Darstellung bildet m.a.W. einen Fall, »der anderen Fällen analog« (a.a.O.) ist. Ohne solchen Zusammenhang könnte ein Diagramm keinen Aufschluss über sein Bezugsobjekt geben.

Das Virtualitätsprinzip schließlich verweist darauf, dass die in einem Diagramm dargestellte Ordnung der Elemente zwar einerseits spezifisch und plausibel ist, dass die Elemente eines Diagramms andererseits aber leicht in Bewegung zu bringen sind (zumindest vor dem geistigen Auge, also mental und hypothetisch bzw. virtuell). Somit eröffnen sich Möglichkeiten der Re-Konfigurationen oder des Re-Designs. Hier liegt also auch ein Innovationspotential, das Diagramme unmittelbar mitbringen.

Den drei Prinzipien lassen sich als Typen von Schlussfolgerungen: Deduktion, Induktion und Abduktion zuordnen (Bauer & Ernst 2010; Vossebrecher 2016). Zusammen ergeben sie unter anderem die Möglichkeit, über organisationsbezogene Diagramme organisationale Muster im oben genannten Sinn zu entdecken.

Die Konzepte – *Könnerschaft/implizites Wissen*, *Performanz*, *Diagrammatik* – stehen für ein Verständnis von Organisationen als ähnliches-routiniertes oder auch innovatives-veränderndes Handeln, als performative Praxis. Diese Praxis hat stets eine implizite Dimension (Vossebrecher 2016; Vossebrecher et al. 2012), unter anderem weil die Körper als Träger des individuellen wie kollektiven Handlungswissens eine gewichtige Rolle haben. Die drei Konzepte stehen nicht für drei jeweils voneinander klar abgegrenzte Perspektiven, sondern überschneiden sich teils deutlich; durch ihre unterschiedlichen Traditionen und Herkünfte aus z.B. Kulturwissenschaften, Philosophie des Geistes, Organisationstheorie, Kunst, Sprachtheorie sind Grenzgänge erforderlich und entsprechende konzeptuelle Suchbewegungen unumgänglich. Organisationen sind in diesem Verständnis Prozesse statt statischer, überzeitlicher Strukturen. Daher wird es im Rahmen des Projekts MICC auch als *musikalisches Denken von Prozessen des Organisierens* bezeichnet (Vossebrecher et al. 2012).

ZUSAMMENFASSUNG UND KURZER AUSBLICK

Die in diesem Text vorgestellte Methode Organisationspartituren ist ein Instrument für die Analyse von Organisationen, das auf musikalischen Konzepten und einem entsprechenden Verständnis von Organisationen basiert. Zu diesem Verständnis gehört, das Prozesshafte, Veränderungsbezogene und Performative von Organisationen bzw. des Organisierens zu betonen. Organisationspartituren sind insbesondere geeignet, organisationale *Tacitness*, d.h. die impliziten Dimensionen des Organisierens darzustellen und darauf aufbauend neue Praxis zu instruieren. Sie können dies, weil sie als gruppenbasierte Methode vielfältige Interpretations- und Verständigungsräume eröffnen, weil sie nicht mit Wortsprache, sondern mit musikalisch-visuellem Material arbeiten und weil sie, als diagrammatische Darstellungen von Prozessen, Mustern etc. *in der Zeit*, diejenigen Elemente veranschaulichen und aufzeigen können, die implizit zu gelingendem Handeln und Könnerschaft gehören; erst wenn jene bekannt(er) sind, wird in Organisationen die Übertragung von funktionierenden Antworten auf Herausforderungen auf andere, neue Situationen möglich.

In Organisationspartituren lassen sich komplexe Situationen und Prozesse, gegenwärtige Strukturierungen, Rhythmen, Interaktionen, Muster anderes mehr aus verschiedenen Perspektiven aufzeichnen (*Rekonstruktion, Repräsentation*). Dies kann zum einen dazu genutzt werden, Dritten eine bestimmte Perspektive zu verdeutlichen (*Instruktion*), zum anderen können die in einer Partitur enthaltenen Elemente – Personen, Organisationseinheiten, Prozessschritte usw. – und deren Anordnung in Bewegung gebracht werden und neue Ordnungen erzeugt werden (*Komposition, Innovation*), die Grundlage für neue Praxis sind. Geübte Teams könnten zudem mit den Elementen spielen, d.h. im Prozess *ad hoc* neue Vorgehensweisen und Ordnungen erfinden (*Improvisation*). Für all dies stellen dann Organisationspartituren das *nicht-sprachliche* (!) Material dar. Da Partituren Diagramme sind, befördern sie in besonderer Weise Erkenntnis – siehe das Virtualitäts-, das Evidenz- und das Kontinuitätsprinzip – und können so als Innovationstool genutzt werden.

Der praktische Nutzen für Organisationen liegt in der Rekonstruktion und Repräsentation von impliziten Dimensionen des Organisierens, der darauf aufbauenden Instruktion Dritter und in der Möglichkeit, Organisationspraxis neu und in innovativer Weise – ggf. sogar experimentell, improvisierend – zu komponieren. Alle diese Schritte sind für Reflexions- und Veränderungsprozesse in Organisationen und sozialen Systemen elementar. Die Methode nutzt das beschriebene Workshop-Format und ist sehr gut mit anderen, verbreiteteren Methoden der Organisationsanalyse und -entwicklung kombinierbar.

Die oben genannten Begriffe *Komposition* und *Improvisation* entspringen am deutlichsten einem musikalischen Kosmos. Sie stehen für ein Kontinuum mit den Polen *vollständige Planung* versus *minimale Planung*. Dabei ist, neben radikalen Beispielen aus der Neuen Musik (Vossebrecher 2016), natürlich die freie

Jazzimprovisation (Free Jazz) als nicht durchkomponierte, ausnotierte Musik ein Bezugspunkt. Als Kontinuum gedacht, bilden also freier Jazz und Teile der Neuen Musik mit ihrer minimalen Planung den einen Pol und die quasi vollständige Planung, wie wir sie aus der klassischen sinfonischen Musik kennen, den anderen Pol (Dell 2002, 2012). Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich in Organisationen Handlungs- und Praxisformen entwickeln, die auf diesem Kontinuum an geeigneter Stelle angesiedelt sind und keine möglichst vollständige Planung mehr zur Grundlagen haben müssen. Die Organisationspartituren eignen sich, um diese Handlungs- und Praxisformen zu visualisieren.

LITERATUR

- Argyris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Bauer, M. & Ernst, C. (2010): *Diagrammatik. Einführung in ein kultur- und medienwissenschaftliches Forschungsfeld*. Bielefeld, transcript.
- Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Butler, J. (2002): *Performative Akte und Geschlechterkonstitution. Phänomenologie und feministische Theorie*. In: Uwe Wirth (Hg.), *Performanz. Von der Sprachphilosophie zu den Kulturwissenschaften*. Frankfurt a.M., Suhrkamp, S. 301-321.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation*. Köln, Verlag der Buchhandlung Walther König.
- Dell, C. (2009): *Notation und Performanz*. Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt MICC. Essen: Universität Duisburg-Essen. Online verfügbar: http://micc-project.org/wp-content/uploads/MICC_WP_07-notation-und-performanz1.pdf.
- Dell, C. (2011): *Organisation musikalisch denken*. In: *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01-2011, 24-26.
- Dell, C. (2012): *Die improvisierende Organisation: Management nach dem Ende der Planbarkeit*. Bielefeld, transcript.
- Dudenredaktion (2013): *Duden*. Mannheim: Bibliographisches Institut. [Online: www.duden.de/rechtschreibung/aleatorisch und www.duden.de/rechtschreibung/Aleatorik; Zugriff: 11.6.2013]
- Jones, K.; Gergen, M.; Guiney Yallop, J.J.; Lopez de Vallejo, I.; Roberts, B. & Wright, P. (Hg.) (2008). *Performative Social Science (Special Issue)*. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 9(2). Online verfügbar: www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/view/10.
- Karkoschka, E. (2004): *Das Schriftbild der Neuen Musik*. Celle, Moeck Verlag.
- Kühl, S. & Strodtholz, P. (Hg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek, Rowohlt.

- MICC-Projekt (2009): Forschungsaufbau: Musik und Klang als Medium der Organisationskultur? Internetdokument. URL: http://micc-project.org/?page_id=2; Zugriff 21.7.2013.
- Neuweg, G.H. (2001): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster, Waxmann.
- Neuweg, G.H. (2005): Der Tacit Knowing View. Konturen eines Forschungsprogramms. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 101, 4, Stuttgart: F. Steiner Verlag, 557-573.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt, Campus.
- Nonaka, I.; Toyama, R. & Byosièrè, P. (2001): A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka (Eds.), Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, 487-491.
- Organization Science (1998). Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing. Organization Science, Vol. 9, No. 5.
- Ryle, G. (1969): Der Begriff des Geistes. Stuttgart, Philipp Reclam Jun.
- Stark, W. & Dell, Christopher (2012): Organisationskultur revisited – Transdisziplinäre Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Kunst beim Versuch, das Ungenannte und Unerwartete in Organisationen zu erfassen. In: Fritz Böhle, Sigrid Busch (Hg.), Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld, transcript, 327-346.
- Stark, W.; Vossebrecher, D.; Bluszcz, O.; Humpert G.; Wendekamm, M. & Margiciok, M. (2011). Music – Innovation – Corporate Culture – die Tiefendimension von Organisationskulturen musikalisch erfassen. In: praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 01-2011, 22-24.
- Vossebrecher, D. (2016): The Shape of Tacitness to come. Erweiterte Zugänge zum Impliziten in Organisationen durch musikalisches Denken. In: Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell & Holger Schmidhuber (Hg.): Innovation und Improvisation in Organisationen und sozialen Systemen. Bielefeld, transcript.
- Vossebrecher, D.; Bluszcz, O.; Humpert, G. & Stark, W. (2012). Organisation musikalisch denken: die implizite Dimension des Organisierens entdecken. Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. 21/2&3, 132-146.
- Weick, K. E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Wulf, C.; Göhlich, M. & Zirfas, J. (2001): Grundlagen des Performativen. Eine Einführung in die Zusammenhänge von Sprache, Macht und Handeln. Weinheim, Juventa.

