

# Vorwort

---

Wolfgang Stark

Finanzkrise, Klimawandel, Flüchtlingskrise, globales Management, innovative Arbeits- und Technikgestaltung – bereits heute merken wir, dass formalisierte Arbeitsabläufe und geronnene Organisations-Strukturen oft nicht mehr hilfreich sind, um komplexe und dynamische Umwelten aktiv gestalten zu können. Erfolgreichen Organisationen und gesellschaftlichen Strukturen gelingt es, flexibel, kreativ und oft überraschend innovativ auf Herausforderungen zu reagieren, die häufig nicht vorhersehbar und unübersichtlich sind. Unternehmen, non-profit-Organisationen, Bildungs- und andere öffentliche Einrichtungen, aber auch die gesellschaftlichen Strukturen insgesamt, müssen sich in komplexer werdenden Umwelten orientieren und entsprechende Organisationskulturen gestalten.

Der Umgang mit Ungewissheit ist trotz aller Bemühungen des Qualitäts- und Prozessmanagements eine alltägliche Herausforderung für Organisationen. Geplante Strategien und Abläufe – das wissen alle in der Praxis Tätigen – reichen dafür bei weitem nicht aus. Deshalb entwickeln Menschen in Organisationen im Laufe der Zeit ein Repertoire an informellen und impliziten Verfahrensweisen, die sich verfestigen, weil sie sich als viabel (gangbar) erweisen. Damit werden Strategien, Pläne und Arbeitsabläufe oft erst praktikabel. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die geplanten *und* impliziten Prozesse, die für das Funktionieren einer Organisation verantwortlich sind, so zu gestalten, dass sie – trotz notwendiger Routinen – flexibel genug sind, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und kreativ nicht nur zu ›reagieren‹, sondern auch innovativ agieren zu können.

Um das im Rahmen verschiedener Formen der ›Selbstorganisation‹ zutage tretende Potential nutzen und einsetzen zu können, benötigen wir ein fließendes Verständnis von Organisation, das nicht mehr nur auf rationaler Planung basiert: Das oft versteckte individuelle und kollektive Erfahrungswissen (*implicit and tacit knowing*) wird zur Grundlage der heute benötigten *Kunst der Improvisation*. Implizites und intuitives, vorausschauendes Wissen und Handeln sind die Grundlage für Innovation und Lernen in Organisationen und sozialen Systemen. Durch die Analyse von *organizational patterns* und *musikalischem Denken*

entsteht ein neues Verständnis flexibler und dynamischer Organisationen für eine neue Zeit.

Vergleichbares geschieht in der musikalischen Improvisation im Jazz (Barrett 1998; Dell 2002, 2012), in der theatralen Improvisation (Johnstone 1993) und beim modernen Tanz (Halprin 1993, Forsythe 2002), aber auch in anderen künstlerischen Feldern (bildende Kunst, dreidimensionales Gestalten – Bertram 2010, Weirich 2002). Akteure (Musiker, Darsteller, Tänzer, Künstler) wirken und spielen auf Basis erprobter musikalischer Muster zusammen. Sie variieren situative Muster vorhandener Erfahrungen im Sinne künstlerischer Tradition, zitieren, variieren und kombinieren sie in neuen Abfolgen und legen damit gleichzeitig neue Muster an. In einem prozessualen Verständnis werden Organisationen und soziale Systeme ›performativ‹ immer neu hervorgebracht und können auch anders sein bzw. agieren. Die von Christopher Dell (in diesem Band) als ›Technologie der Improvisation‹ bezeichneten Verfahrensweisen für eine Innovationskultur fordern von Organisationen, sozialen Systemen und den in ihnen beteiligten Menschen eine neue Perspektive und gleichzeitig verändertes Handeln. Sprunginnovationen (oder: radikale Innovationen) – wie etwa in der Musik oder in anderen Kunstsparten – entstehen aus sich selbst heraus, sind performativ und entwickeln sich in einem Klima des spielerisch-experimentellen Umgangs mit dem Material und der Aufgabe. Diese performativ-spielerische Haltung ist jedoch in einer Welt der Ergebnisorientierung und Rationalität keineswegs selbstverständlich: Da Sprunginnovationen oft außerhalb von Routinen entstehen, glauben viele Führungskräfte in Organisationen und gesellschaftliche Akteure, dass Freiräume oder event-ähnliche Situationen bereits genügen, und sind enttäuscht, wenn allenfalls Mittelmaß entsteht. Daher ist die Entdeckung und Fähigkeit zur Neu-Verschaltung (Re-Design) erfolgreicher Muster gemeinsamen Handelns (tacit knowing) für innovativer Prozesse zentral. Da performativ, muss sich zum (impliziten) Wissen das Handeln, Einüben und erfahrende Lernen gesellen – eine Technologie der Improvisation, die zusätzlich zum kognitiven-rationalen Kanal erst über andere Wahrnehmungs- und Handlungsformen einen performativ-experimentellen Umgang mit dem Material und damit Innovationen erst zulässt.

In fast allen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Innovationsprozessen und bei einer wachsenden Zahl von Managementsituationen ist die Kunst der Improvisation entscheidend für das Gelingen rationaler Prozesse und für den Umgang mit Unsicherheit in komplexen Situationen. Als Teil eines neu entstehenden Verständnisses des Managements von Innovationsprozessen geht dies weit über die wirtschaftliche Verwertung von neuen Ideen und Konzepten und die Effektivierung von Planungsheuristiken hinaus. Wir nennen diese Ansätze ›*Formen strategischer Improvisation*‹, weil sie in der Lage sind, flexibel und kreativ auf wechselnde, unklare und unsichere Situationen zu reagieren und diese aktiv zu gestalten. Das in strategischen Improvisationsprozessen versteckte gemeinschaftliche implizite Wissen (›tacit knowing‹) ist von entscheidender Bedeutung für die heute dringlich geforderte Fähigkeit sozialer Systeme, sich immer wieder neu zu erfin-

den und damit nicht nur sich verändernden und komplexen Herausforderungen zu stellen, sondern auch neue, oft überraschende Wege bei technischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden. Bisher übliche Organisationsanalysen arbeiten weitgehend mit kognitiven Modellen und haben den rationalen Teil von Organisationen hervorragend erfasst. Sie beziehen sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter und auf Zähl- und Messbares. Das funktioniert sehr gut bei 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. Deshalb wollen wir in diesem Band nach der *Tiefendimension des Organisierens* (Weick 1987) fragen, die über rationale Modelle hinausgeht.

Für moderne Unternehmensstrukturen sind oft verschiedene Service- u. Produktionsstandorte, unterschiedliche Herkünfte von MitarbeiterInnen und ›Diversity‹, sehr unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsplätze, und damit auch verschiedene Denkweisen und Problemlösungsstrategien kennzeichnend. Für eine erfolgreiche, effektive und innovative Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Innovationsfähigkeit spielen deshalb Aspekte der Zusammengehörigkeit, der geteilten Ziele und Werte (*Vergemeinschaftung*) eine herausragende Rolle.

Die Bedeutung von Organisationskultur für Veränderungsprozesse und Innovationen ist in der Organisationsforschung und -praxis heute unbestritten. Aber Abläufe und Strukturen in Unternehmen und Organisationen werden meist durch Grafiken, Schrift und Sprache dargestellt. Dabei werden wichtige Elemente zur Erschließung persönlicher Ressourcen nicht abgebildet: z.B. Einstellungen, Ansichten, Emotionen und damit wichtige Grundlagen für die Handlungsleitenden mentalen Modelle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Analyse und Vermittlung von Organisationskultur durch vor allem durch Zeichen und kognitiv-visuelles Material (Grafiken, Sprache) bedeutet also eine Beschränkung, die vor allem die wichtigen nicht-kognitiven Elemente von innovativer Organisationskultur ausblendet.

Könnten die Kulturen, in denen die Organisationsmitglieder leben bzw. arbeiten, aber klanglich bzw. musikalisch hörbar gemacht werden, wäre dies eine Möglichkeit, das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium ›Sprache‹ sensorisch-emotional zu ergänzen, d.h. über den Kanal der Musik wahrnehmbar zu machen und gleichzeitig als Feedback an die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück zu spiegeln. Notwendige Lern- und Veränderungsprozesse in der Organisation könnten über diesen Weg besonders angeregt und unterstützt werden. Die Energie, die in einer lebendigen Organisationskultur ›schlummert‹, könnte für Veränderungsprozesse und Innovationen, aber auch für die gerade heute notwendigen stabilisierenden Vergemeinschaftungsprozesse (Zusammengehörigkeit, geteilte Werte und geteiltes Wissen) flexibler und effektiver genutzt werden.

Dieser Band ist im Zusammenhang mit einem Forschungsvorhaben entstanden ([www.micc-project.org](http://www.micc-project.org)), in dem die Sprache der Musik als Medium zur

Analyse von Organisationsmustern genutzt und entsprechend anwendbare Instrumente und Methoden für die Förderung einer innovationsfördernden und lebendigen Unternehmens- bzw. Organisationskultur zu entwickelt wurden. Gemeinsam mit den beteiligten Organisationen wurden im Rahmen praxisorientierter Fallanalysen Elemente sichtbarer und verdeckter Organisationsmuster in ihrer Bedeutung und Wirkung für das Unternehmen/die Organisation analysiert und in die Sprache der Musik übersetzt. Dabei wurden relevante und wiederkehrende Erfolgsmuster identifiziert und für die Weiterentwicklung organisationspezifischer Organisationskulturen genutzt. Die Ergebnisse des Projektes können Unternehmen, Organisationen helfen,

- die vorhandenen (verborgenen) Muster der Organisationsskultur über den Kanal der Musik zu erkennen,
- den Nährboden für diese Muster zu deuten und kritisch zu überprüfen,
- innovative Orientierung bei gleichzeitiger Flexibilität zu ermöglichen, und
- stabilisierende Erfahrungen der Zusammengehörigkeit und geteilter Werte zu erzeugen und zu steuern, um damit einen neuen Zugang für die Entwicklung von Innovationen zu entwickeln.

Die Analyse der jeweiligen Unternehmenskultur und die Übersetzung in die Sprache der Musik lassen Aussagen darüber zu, inwiefern die in Leitbild und Verhaltenscodes verkündeten Werte mit den tatsächlich gelebten Werten in Unternehmen einhergehen. Über diesen Weg ließen sich Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung entwickeln, die zum »Alignment« (Vergemeinschaftung) der MitarbeiterInnen beitragen können.

Der thematische Schwerpunkt in diesem Projekt lag dabei auf Prozessen der Innovation und der Improvisation:

- *Wie können sich Menschen in hochkomplexen Systemen erfolgreich orientieren und zielgerichtet sowie ergebnisorientiert agieren?*
- *Wie kann dabei die Innovationskraft bzw. Innovationsfähigkeit in modernen Organisationen gesteigert werden?*

Das Buch versammelt in einzigartiger Weise WissenschaftlerInnen, DenkerInnen und PraktikerInnen aus Architektur, Kunst, Musik, Organisationswissenschaften, Psychologie, Pädagogik, Sozialwissenschaften und Soziologie.

Die Beiträge von Wolfgang Stark – Christopher Dell – David Vossebrecher – Oliver Bluszczyk, Anne Suchalla & Katrin Heymann – David Vossebrecher & Thorsten Kamin – Holger Schmidhuber & Rolf Mehnert beziehen sich direkt auf die Ergebnisse dieses ungewöhnlichen Forschungsprojekts.

Darüber hinaus spiegelt sich in den Beiträgen des Buches der aktuelle internationale Diskurs zur Rolle der Improvisation in Organisation und sozialen Systemen. Konzeptionell nähern sich die Aufsätze von Fritz Böhle – Manfred Moldaschl

– Pedro Texeiro Santos & Miguel Pina e Cunha – Wolfgang Stark & Christopher Dell – Christopher Dell dem Verständnis von Improvisation als Kunst und Technologie für Organisationen und soziale Systeme aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationssoziologie, der Betriebswirtschaft, der Organisationspsychologie und der Musikwissenschaft. Aus dem Blickwinkel der Praxis betrachten Gabriele Amann & Martin Ciesielski als Organisationsberater und Coaches und Michael Spencer als Musiker und Berater Improvisationsprozesse als künstlerische Methode für den professionellen Einsatz in Organisationen.

Erfahrungswissen, Intuition und ›tacit knowing‹ spielt beim Konzept der Handlungsmuster in Organisationen und sozialen Systemen, der dazugehörigen Mustersprache und bei strategischer Improvisation eine entscheidende Rolle. Wolfgang Stark – Hajo Neis – David Vossebrecher – Ursula Bertram – Monika Bobzien – Nadine Ruda & Jörg Miller analysieren aus den Blickwinkeln von Organisations- und Gemeindepsychologie, Architektur und Stadtplanung, Kunst und Kunsttransfer und den Bildungswissenschaften die in unserer rationalisierten Welt oft zu wenig beachteten, für die Improvisationsfähigkeit aber enorm bedeutsamen Bausteine der Intuition und des ›impliziten Wissens‹.

Ein kleines Glossar, in dem die wichtigsten Begriffe der in diesem Band repräsentierten Perspektiven der *Improvisation – Muster und Mustersprache – künstlerische Forschung* beschrieben werden, schließt diesen Band ab. Der mit dem Projekt und mit dem Buch gestartete Versuch, individuelles und kollektives Erfahrungswissen und künstlerische Verfahren für die Gestaltung und die Abläufe von Organisationen und sozialen Systemen fruchtbar zu machen, erfordert den Mut, über die Grenzen der eigenen Disziplin und Fachlichkeit zu springen und sich auf Unbekanntes und Unerwartetes systematisch einzulassen. Für diese inspirierende Offenheit und das oft notwendige Durchhaltevermögen danke ich allen Beteiligten sehr herzlich.

## LITERATUR

- Barrett, F. J. (1998): Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. In: *Organization Science*, 9 (5), 605-622.
- Bertram, U. (2010): *Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens*. Bielefeld, transcript.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation (Principles of Improvisation)*. Köln, Walter König.
- Dell, C. (2012): *Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit*. Bielefeld, transcript.
- Forsythe, W. (2003): *Improvisation Technologies. A Tool for the Analytical Dance Eye*. Berlin, Hatje Cantz Verlag.
- Halprin, D. (2003): *The Expressive Body in Life, Art and Therapy. Working with Movement, Metaphor and Meaning*. London and New York, Jessica Kingsley.

Weick, K. (1987): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.

Weirich, S. (2002): *Stories: Erzählstrukturen in der zeitgenössischen Kunst*.  
Haus der Kunst, München. München, 2002.