

# **Innovation und kreatives Denken als Produkt**

## Organisationskultur als Managementinstrument in Designprozessen

---

*David Vossebrecher und Thorsten Kamin*

## **1. ORGANISATIONSKULTUR, INNOVATION UND DIE KREATIVBRANCHE**

Die in diesem Beitrag präsentierte Organisationskultur-Analyse ist Teil des Forschungsprojekts *Music – Innovation – Corporate Culture (MICC)*<sup>1</sup>, das Möglichkeiten untersucht und entwickelt, mit Hilfe von Musik und mittels eines musikalischen Verständnisses von Organisationen deren Innovationsfähigkeit zur erhöhen, zur Weiterentwicklung von Innovationsstrategien beizutragen (MICC-Projekt 2009) und Management-Innovationen, insbesondere Prozessinnovationen (Bluszcz 2010: 7) anzuregen. In diesem Sinne stehen in den Forschungen weniger strukturelle Merkmale der Organisationen im Vordergrund der Untersuchungen, als vielmehr die Prozesse des Organisierens (Weick 1985) und der organisationalen Performanz selbst. Die gewählte Zugangsweise zu Problemen des Organisierens bzw. der Organisation ist selbst neuartig und innovativ: Der musikalische Ansatz geht von der Frage aus, was sich von Musik lernen und für Organisations-Analysen und Organisations-Entwicklungsmaßnahmen nutzbar machen lässt.

Begonnen wurde mit dem Versuch, eine eins-zu-eins-Vertonung von Unternehmenskulturen zu produzieren und diese als musikalisch-akustisches Diagnose- und Feedbackinstrument einzusetzen. Diese ursprüngliche Idee der musika-

---

**1** | Projekt *Music, Innovation, Corporate Culture (MICC)* in Federführung des *Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab)* an der Universität Duisburg-Essen ([www.orglab.org](http://www.orglab.org)), unter Beteiligung des *Institut für Improvisationstechnologie (IFIT)*, Berlin ([www.ifit.de](http://www.ifit.de)), sowie vier Organisationen bzw. Unternehmen als Projektpartnern. Projektwebseite: [www.micc-project.org](http://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).

lischen Übersetzung der Unternehmenskultur – eine Repräsentation im engen Sinne – hat sich dabei als nicht sinnvoll und umsetzbar erwiesen und wurde zu einer ›performativen Modalität‹ hin entwickelt bzw. geöffnet. Das heißt, dass Ereignisse und Prozesse in Organisationen mittels musikalischer Techniken, wie bspw. Formen des Zusammenspiels, die aus der Improvisation kommen oder der Notation mittels Partituren, gespiegelt werden, so dass sich neue Reflexionsmöglichkeiten eröffnen.

Die beteiligte Fuenfwerken Design AG ist im Kommunikationsdesign tätig und hat Büros in Berlin und Wiesbaden. In dieser Agentur fanden qualitative Organisationskultur-Analysen statt, die im MICC-Projekt als empirischer Bezugspunkt für die Entwicklung von Mustern (s.u.) und von praktischen musikalischen Zugängen zu Organisationen genutzt wurden.

## 1.1 Organisationskultur

Die Bedeutung von Organisationskultur für Veränderungsprozesse und Innovationen ist in der Organisationsforschung und -praxis heute unbestritten: Neben den Faktoren Struktur und Strategie ist sie für eine Reihe Dimensionen ausschlaggebend (vgl. Mintzberg et al. 1999). Zu diesen Dimensionen gehören Beziehung und Prozessqualität, Gemeinschaft bzw. ›Vergemeinschaftung‹ und Kohärenz, die Leistung (Performance), sowie das Bild, das nach außen wie nach innen entsteht. Darüber hinaus ist die Kultur einer Organisation mit deren Struktur und Strategie gerade in praktischer Hinsicht eng mit der Gesamterscheinung verbunden. Organisationskultur entsteht und entwickelt sich innerhalb der jeweiligen Strukturen und passt zu ihnen; zumindest zunächst – im Moment der Entstehung einer Organisation (Schein 1991). Andersherum ist die (gravierende) Veränderung von Strukturen nur dann erfolgreich, wenn sich die Kultur entsprechend anpasst. Ähnliches gilt für das Verhältnis von Strategie und Kultur.

Trotzdem lässt sich für ein besseres Verständnis die Unterscheidung der drei Komponenten von Organisationen vornehmen (nach Wunderer et al. 1997):

- 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 (vgl. Stark & Dell 2012).

Die hier genannten Elemente von Organisationskultur gehen auf Schein (1991) zurück, dessen Modell einflussreich, wenn auch vorrangig deskriptiv ist und einige Fragen offen lässt (Vossebrecher et al. 2012). Das Modell beschreibt drei Ebenen, zum einen die *Artefakte*, das heißt Objekte und Verhaltensweisen, die sichtbar und erlebbar, aber in ihrer Bedeutung nicht leicht zu entziffern sind: Sie müssen interpretiert werden. Zum zweiten die *Werthaltungen*: offizielle bzw. bekundete Werte (z.B. aus Leitbildern) und nicht-offizielle Werte. Sie sind teils sichtbar, teils der Organisation und ihren Mitgliedern selbst nicht bewusst. Drittens die *Basisannahmen* der Organisationsmitglieder, dazu zählen bspw. Annahmen hinsichtlich Motivation und menschlicher Aktivität, hinsichtlich Beziehungen zur Umwelt, Annahmen zur Beschaffenheit von Wirklichkeit, Zeit und Raum etc. Sie sind unsichtbar und normalerweise nicht bewusst (Schein 1991). Somit weist das Modell darauf hin, dass Organisationskulturen wesentliche implizite, d.h. nicht sichtbare und den Organisationsmitgliedern nicht unbedingt bewusste Dimension beinhalten.

## 1.2 Innovation, Veränderung und die Kreativbranche

Eine lebendige, authentische Organisationskultur kann aber die Energie und Beweglichkeit, welche für Veränderungsprozesse und Innovationen erforderlich sind, ebenso bereitstellen, wie sie stabilisierende Vergemeinschaftungsprozesse stützen kann. Sie ist also ein wichtiger Faktor gerade für KMUs<sup>2</sup> der Kreativbranche wie die Fuenfwerken Design AG, deren besondere, flache und netzwerkartige Organisationsstrukturen und flexible Arbeitsformen eine entsprechende Kultur benötigen, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Hohe Kreativität und entsprechende Flexibilität sind das Kerngeschäft von Fuenfwerken und sind zugleich spezifische Merkmale sowohl der Produkte als auch der Unternehmenskultur. Vergemeinschaftung und Kohärenz innerhalb der Agentur sowie ihre Identität insgesamt sind in hohem Maße über die Kultur vermittelt. Somit hat sie immense praktisch Bedeutung bspw. für die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und für Veränderungsprozesse in der Organisation.

Die Notwendigkeit zu quasi permanenter Veränderung ergibt sich aus den komplexer werdenden Umwelten und Kontexten, in denen Unternehmen und Organisationen heute agieren. Netzwerkartige Organisationen von kleiner bis mittlerer Größe sind angesichts der Herausforderungen, die sich aus der Komplexität und Unberechenbarkeit ergeben, auf weiche Faktoren wie Vergemeinschaftung (*community-building*) und entsprechende Organisationskulturen angewiesen. Rein rationale Strategien funktionieren nur noch in sehr engen Grenzen und laufen potentiell ins Leere (vgl. Dell & Stark 2013).

---

2 | KMU = Kleine und mittlere Unternehmen (in der Regel bis zu 250 Mitarbeiter) mit einem Umsatz unter 50 Mio.

## 2. CHARAKTERISTIKA DER DESIGN-AGENTUR FUENFWERKEN

Fuenfwerken ist eine Agentur für Design und Kommunikation. Fuenfwerken unterstützt ihre Auftraggeber bei der Weiterentwicklung ihrer Identität in den Bereichen Marke, Corporate Design oder Unternehmenskommunikation, z.B. durch Publishing-Projekte, Messeauftritte oder Online-Präsenzen. Mit außergewöhnlichen Konzepten, herausragendem Design und individueller Beratung. Zusammengefasst sind die Ziele der Agentur: Nachhaltige Lösungen entwickeln und Werte schaffen – wirtschaftliche und weiche. Fuenfwerken wurde 1997 in Wiesbaden gegründet, und existiert seit 2001 als Fuenfwerken Design AG. 2002 kam der Standort Berlin hinzu. In Deutschland zählt Fuenfwerken zu den bekanntesten Beratungs- und Designagenturen. Ihre Projekte werden regelmäßig mit nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet.

Grundsätzlich ist Fuenfwerken projektorientiert organisiert. Dies wird in Abbildung 1 verdeutlicht, in der eine beispielhafte Organisation in einem Projekt dargestellt ist: Mitarbeiter und Vorstand werden je nach notwendigen Qualifikationen und Rollen im Projekt zu einem Team zusammengezogen. Es gibt bei Fuenfwerken keine kundenspezifischen Teams, d.h. es gibt keine Mitarbeiter, die ausschließlich für ein und denselben Kunden arbeiten und ausschließlich für diesen Kunden Lösungen entwickeln. Daraus ergibt sich für die Mitarbeiter im Kreativbereich die Herausforderung, *in immer neuen Umfeldern*, in immer neuen Zusammenhängen, Branchen kreative Lösungen zu entwickeln. Dieses zum Teil auch parallele Bearbeiten in verschiedenen Projekten für verschiedene Kunden wird von den Mitarbeitern als kreative Herausforderung empfunden, die sie auch bewusst bei Fuenfwerken suchen. Für Fuenfwerken ist diese Herangehensweise gleichzeitig ein *strategisches Mittel*, um sicherzustellen, dass die kreativen Lösungen der Agentur mit den unterschiedlichsten Einflüssen und Denkweisen konzipiert werden können. Neueres Beispiel dafür ist die Verbindung von visuell-graphischem Design und Musik in Form des >systematischen Designs<. Diese Arbeitsweise ist für Fuenfwerken *Innovationsstrategie* (d.h. Methode, Innovationen hervorzubringen); zugleich steckt in den auf diese Weise entwickelten Designs *Innovationspotential* für die Auftraggeber und Kunden.

Die Projektteams werden individuell zusammengestellt: Abhängig von der zu beantwortenden Kundenherausforderung werden die Projektteams mit Experten besetzt, die für dieses spezielle Problem die meisten Erfahrungen mitbringen aber auch Mitarbeitern, die Lösungen aus ganz anderen Umfeldern einbringen können (*Design Thinking*<sup>3</sup>). Über diese interdisziplinären Teams, die zum Teil auch mit externen Partnern besetzt werden, ergibt sich ein bewusst gesuchtes Lösungs- und Innovationspotential. Dieses wird zudem durch einen Lösungsprozess unterstützt, der zu Beginn sehr große kreative Freiheit erlaubt und sich erst

---

<sup>3</sup> | Siehe beispielsweise auch den Ansatz der HPI School of Design Thinking ([www.hpi.uni-potsdam.de](http://www.hpi.uni-potsdam.de)).

im Laufe der Lösungsfindung in konzentrischen Kreisen und mit der Entwicklung diverser Prototypen auf eine beste Lösung hin entwickelt (iterative Herangehensweise).

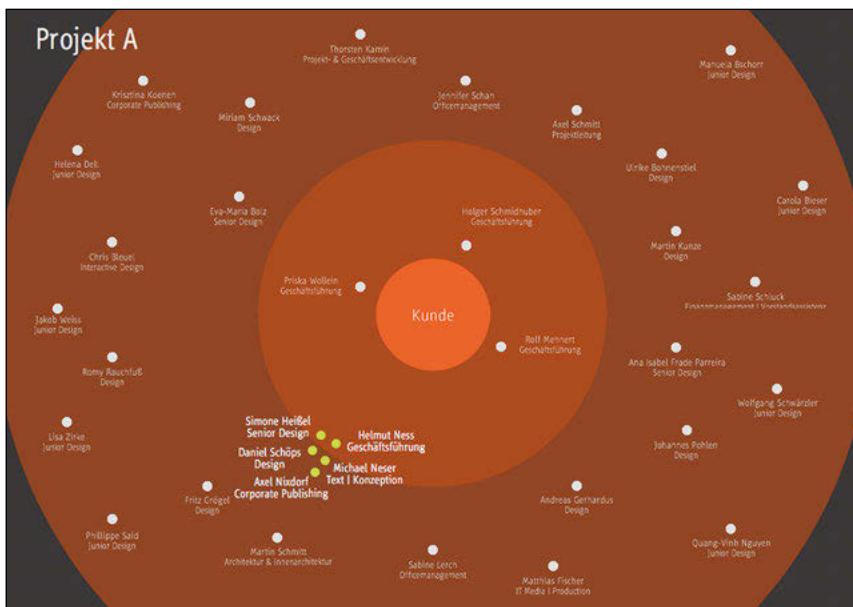


Abbildung 1: Teamorganisation bei Fuenfwerken (Quelle: Fuenfwerken Design AG)

Selbstverständlich gibt es auch bei Fuenfwerken Hierarchieebenen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung. Hierarchien sind bei Fuenfwerken an sich flach und insgesamt nicht stark ausgeprägt. Das gilt besonders, wenn man auf die Bedeutung der Hierarchiepositionen im Arbeitsalltag schaut, und dieser Sachverhalt wird durch die Kultur der Offenheit noch unterstützt. Die Hierarchieebenen waren zur Zeit der Forschung 2009-2010: Vorstand, Senior Designer, Art Director, Account Director, Junior Designer, Praktikantinnen/Praktikanten. Zudem gehören noch v.a. Texter zur Mitarbeiterschaft und sind entweder auf Ebene des Art Director oder des Senior Designer angesiedelt. Allerdings führt diese Situation auch dazu, dass für länger beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenige Aufstiegsmöglichkeiten bestehen, weil beispielsweise keine Führungspositionen für Unterabteilungen existieren.<sup>4</sup>

4 | Für weitere Details zu Fuenfwerken siehe Vossebrecher & Kamin (2011) und [www.fuenfwerken.com](http://www.fuenfwerken.com).

### 3. FRAGESTELLUNG UND DURCHFÜHRUNG

Das Projekt MICC, in dessen Rahmen die hier berichtete Organisationskultur-Analyse entstanden ist, hat die Möglichkeiten untersucht, mit Hilfe von Musik und mittels eines musikalischen Verständnisses von Organisation zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit und zur Weiterentwicklung von Innovationsstrategien beizutragen. Folgende Fragen und Ziele gehen aus dem MICC-Gesamtvorhaben in die Organisationskultur-Analyse von Fuenfwerken ein:

- Die *Organisationskultur* soll rekonstruiert werden, insbesondere in ihren rein rational und sprachlich kaum zugänglichen, impliziten Elementen (Erfahrungswissen, Praxiswissen, Tacitness, organisationale Muster<sup>5</sup>), das heißt also in ihren Tiefendimensionen.
- *Organisationale Muster*, d.h. wiederkehrende spezifische Handlungsweisen zur Bewältigung organisationaler Herausforderungen, sollen entdeckt und expliziert werden.
- Wie tragen die jeweiligen Organisationskulturen und organisationalen Muster insbesondere zur *Innovationsfähigkeit* – vorrangig hinsichtlich neuer oder veränderter Prozesse, die zum Erfolg der Organisation beitragen und in die Kultur eingebunden sind (Prozessinnovationen) – der Organisation bei?

Die spezifische Fragestellung der Analyse bei Fuenfwerken richtet sich besonders auf die Kulturmerkmale und die internen Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gerade aus den Forschungsergebnissen zur inneren Kultur wird das Innovationspotential erkennbar, welches die Arbeitsweise von Fuenfwerken für die Kunden birgt. Im Detail wurde – in stark explorativem Vorgehen – nach Folgendem gesucht:

- a. Was sind die wichtigen Merkmale der Organisationskultur und wie manifestieren sie sich?
- b. Was (und ggf. wer) prägt die Organisationskultur?
- c. Ist die Organisationskultur an beiden Standorten gleich?<sup>6</sup>
- d. Ist die Organisationskultur ein Teil des Erfolges? In welcher Weise?
- e. Wie können notwendige Strukturveränderungen unter Beibehaltung der positiven Elemente der Organisationskultur erfolgen?<sup>7</sup>

---

5 | Zu impliziten Mustern vgl. Vossebrecher et al. (2012), Stark und Dell (2012); zu Tacitness vgl. Vossebrecher et al. (2012), Vossebrecher (2017a).

6 | Die Teilfragen (b.) und (c.) werden hier nicht weiter behandelt; zu ihnen siehe Vossebrecher & Kamin (2011).

7 | Hintergrund von Frage (e.): Durch die zunehmende Größe der Agentur und die zwei Standorte (Wiesbaden, Berlin) sind Veränderungen in der Organisationsstruktur und in Prozessen erforderlich.

Die Antworten auf diese Fragen werden hier im Rahmen von drei Fokusbereichen gegeben: *Teams und Qualität, Führung, Integration der Mitarbeiter*.

In der Untersuchung wurde ein ausschließlich qualitatives Design mit nicht-standardisierten Erhebungs- und Auswertungsmethoden verwendet. In der Erhebung der Daten kamen verschiedene offene Erhebungsverfahren zum Einsatz. Das Ziel, die Tiefendimension der jeweiligen Organisationskultur zu untersuchen, ließe sich mit standardisierten Methoden nicht erreichen (Kühl et al. 2009, Kühl & Strotholz 2002, Kaschube 1993)<sup>8</sup>.

Der Forschungsprozess war iterativ angelegt, d.h. es wurde zwischen Daten-erhebung einerseits und der Reflexion über das bereits Erfahrene andererseits ge-wechselt, um so begründet die nächsten Erhebungsschritte festzulegen. So wur-den etwa Entscheidungen, welche Mitglieder des Feldes als nächste interviewt oder welche Situationen teilnehmend beobachtet werden, nicht im Vorfeld, son-dern zu fortgeschrittenen Zeitpunkten getroffen. Der Fokus der Untersuchung konnte so – eben iterativ – schrittweise ausdifferenziert werden; dies wird auch als *Theoretical Sampling* bezeichnet (vgl. Strauss & Corbin 1996).

Die Erhebung war besonders zentriert auf Perspektiven, Wertungen und das Erleben der Befragten hinsichtlich des Alltags der Organisation wie auch hin-sichtlich besonderer Ereignisse. Große Bedeutung wird den Werten und Bewer-tungen beigemessen, die direkt oder indirekt ausgedrückt werden, und die in der Regel die Begründungen für Handlungen und Entscheidungen gewonnen wer-den. Für die Untersuchung arbeiteten jeweils ein Mitarbeiter von Fuenfwerken und des Teams der Universität Duisburg-Essen in einer regelmäßigen und en-gen Kollaboration zusammen. Somit trafen also die Perspektiven von ›Insidern‹ und ›Outsider‹ des organisationalen Geschehens aufeinander und konnten sich gegenseitig produktiv ergänzen.

In der Erhebung der Daten kamen eine Reihe von in der Organisationsana-lyse gebräuchlichen, offenen Erhebungsverfahren zum Einsatz (zu Methoden der Organisationsforschung vgl. Kühl et al. 2009). Zusätzlich wurden MICC-eigene ›musikalische‹ Methoden, die ›Organisationspartituren‹ und ›Gesprächskonzer-te‹ (Vossebrecher & Stark 2009), verwendet. Zum Einsatz kamen:

- Zehn teilstandardisierte, leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Führungsebene beider Standorte, orientiert am pro-blemzentrierten Interview (Witzel 2000). Die Interviews dauerten jeweils ca. eine Stunde und wurden zur Auswertung transkribiert.
- Kurze teilnehmende Beobachtungen durch den Mitarbeiter des Uni-Teams (Outsider-Perspektive) bei den jeweils ein- oder zweitägigen Feldaufenthalten statt, in deren Rahmen auch die Interviews geführt wurden.
- Analysen von Dokumente aus der Organisation Fuenfwerken.

**8** | Generelle Schwierigkeiten, Organisationskulturen zu untersuchen, diskutieren auch Nerdingen (2007), Osterloh (1988).

- Drei Gruppen-Interviews, die Teil der Generierung von Patterns waren. Dabei handelt es sich um Autorenwerkstätten (*Writer's Workshops*)<sup>9</sup>.
- In Organisationspartituren-Workshops werden die Teilnehmenden aufgefordert, sich ihre Organisation oder Elemente und Prozesse derselben als musikalische Phänomene und als musikalischen Verlauf vorzustellen (»musikalisches Denken«) und dann – in Orientierung an den Partituren der Neuen Musik aus der Mitte des 20. Jhd. – zu Papier zu bringen (Vossebrecher et al. 2012; Vossebrecher 2010). Auf diese Weise sind vierzehn Organisationspartituren entstanden; eine fünfzehnte entstand als Arbeit eines der Vorstände.
- Foto: Von alltäglichen Situationen und Interaktionen sowie von der räumlich-baulichen Situation, Ausstattung etc. entstanden Fotos. Sie wurden aber aus Zeitgründen nicht intensiver ausgewertet.

Die mit diesen Methoden gewonnenen unterschiedlichen Datentypen aus unterschiedlichen Datenquellen wurde eine intensive Triangulation, insbesondere Methoden- und Datentriangulation (Flick 2008), möglich.

Die Phase des intensiven Forschungskontakts erstreckte sich über etwa 15 Monate. In dieser Zeit fanden elf ein- bis dreitägige Feldaufenthalte statt, sieben davon am Fuenfwerken-Standort Wiesbaden, die übrigen in Berlin. Im Rahmen dieser Aufenthalte wurden die Interviews und die Organisationspartituren-Workshops durchgeführt. Außerdem nahm der Wissenschaftler der Universität Duisburg-Essen am Alltag der Standorte, d.h. vor allem an Pausen, Arbeitsphasen, teils auch an Meetings etc. teil und hatte somit Gelegenheit zu nicht als Forschungsinteraktion im engeren Sinne formalisierte Kontakten.

Die Datenauswertung erfolgte in einem kodierenden Vorgehen nach *Grounded Theory Methodology* (GTM) (Strauss & Corbin 1996; Strauss 1991). Auf diese Weise wurden auch die Bilddateien (Partituren, teils auch Fotos) ausgewertet, so dass der gesamte Korpus an Daten in die Kategorienbildung eingehen kann. Bei der Auswertung der Daten fungierte das Team der Uni Duisburg-Essen als eine Art Auswertungsgruppe, allerdings nur relativ sporadisch und auf einem schon vergleichsweise aggregierten Level der Datenauswertung, d.h. nicht während der basalen frühen Auswertungsschritte.

Zwei der drei GTM-Kodierphasen wurden durchgeführt und aus den Daten Kategorien generiert (Strauss & Corbin 1996). In der Datenanalyse (und zur Verwaltung der Daten) wurde die Auswertungssoftware Atlas.ti<sup>10</sup> verwendet, die auch eine projektübergreifende Gesamtanalyse ermöglicht. Dabei wurde keine vollständige Grounded Theory – im Sinne einer Integration aller Erkenntnisse in ein Gesamtmodell – entwickelt und auch nicht angestrebt. Ziel war stattdessen die Konstruktion eines Bildes der Organisationskultur sowie die Entdeckung und Niederlegung organisationaler Muster.

---

**9** | Die Methodik wird ausführlich in Gabriel (2002) beschrieben.

**10** | <http://atlasti.com/de/>

## 4. ERGEBNISSE

Die auf die im vorigen Abschnitt beschriebene Weise erhobenen Daten wurden insbesondere daraufhin betrachtet und interpretiert, inwiefern sie implizite Muster und implizite organisationskulturelle Elemente und Dimensionen erkennbar werden lassen. Im Folgenden werden Ergebnisse der Organisationskulturanalysen zusammenfassend dargestellt, um wesentliche Charakteristika der Fuenfwerken-Organisationskultur zu verdeutlichen. Zunächst werden in mehreren Abschnitten Teilergebnisse in vergleichsweise klassischer Form, als Text des Genres wissenschaftlicher Projektbericht, präsentiert (gesamter Teil 4.1). Dem folgt eine Darstellung dreier Muster, die bei Fuenfwerken entdeckt werden konnten (siehe Abschnitt 4.2). Schließlich werden eine Reihe ›Organisationspartituren‹ vorgestellt und einige davon ausführlicher erläutert (Abschnitt 4.3); sie enthalten Erkenntnisse zur Organisationskultur von Fuenfwerken und den dortigen Prozessen des Organisierens in nicht-sprachlicher bzw. -textlicher Form.

### 4.1 Die Tiefendimension des Organisierens

Die Praktiken, Prozesse und Techniken, die Fuenfwerken einsetzt, sind in ungewöhnlich hohem Maße in eine stimmige, internalisierte Organisationskultur eingebettet. Die dadurch erzielte Kohärenz eröffnet ein Feld, in dem Kreativität, Qualität, Innovation, Flow usw. möglich sind und vergleichsweise einfach erreicht werden. Folgend wird beschrieben, welches die Grundlagen und Voraussetzungen für das Gelingen der Teamarbeit und der Erzeugung von Produkten hoher Qualität sind. Vorweggenommen sind das insbesondere:

- i. Ein beruflicher und auch persönlicher Habitus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine Art und Weise, sich in Team- und andere Zusammenarbeit einzubringen und einzufügen; dieser wird in der Sozialisation und Enkulturation als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter erworben und entwickelt, allerdings ist nicht jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter gleichermaßen geeignet, sich dies entsprechend anzueignen.
- ii. Ein spezifischer Führungsstil, der sich besonders dadurch auszeichnet, dass er den (kulturell fundierten) respektvollen, ›freundschaftlichen‹ und Kreativität ermöglichen Umgang im Alltag der Agentur erhält und weiter entwickelt.
- iii. Die Gesamtkultur, d.h. eine umfassend wirksame, kohärente Kultur, in die die Teamarbeit sowie darüber hinaus alle Praktiken, Prozesse und Techniken einbezogen und eingebettet sind.

### **Fokus ›Teams und Qualität‹**

Teamarbeit an Gestaltungsprojekten ist die zentrale Arbeitsweise bei Fuenfwerken, Designs von hoher Qualität werden bei Fuenfwerken in Teams aus Designern und anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie zum Beispiel Textern, erzeugt. Das ist nicht profan, denn gut funktionierende Teamarbeit ist alles andere als selbstverständlich. Bei Fuenfwerken funktioniert sie ausgezeichnet, da sie von einer spezifischen, tatsächlich internalisierten und lebendigen Team-Kultur getragen ist. Die Teamarbeit ist mit anderen Worten eine ausgefeilte und hochentwickelte Technologie, die in einer spezifischen Organisationskultur ihr volles Potenzial entfaltet. Das Prinzip oder übergeordnete Muster ›Team‹ – d.h. Team als Strategie, Struktur und zugehörige Kultur – findet Anwendung sowohl auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als auch auf die Vorstände und ihre Führungs- und Managementpraxis. Teamarbeit als Methode bzw. Vorgehensweise selbst ist wiederum stark in die Kultur der Organisation Fuenfwerken eingebettet und gewinnt aus dieser ihre Spezifität. Das wird im Folgenden weiter erläutert.

Der Prozess ›Teamarbeit‹ ist durch einen strukturierten, aber nicht starren *Rahmen* gestützt, der je nach kontextuellen Erfordernissen, flexibel gehandhabt wird und flexible Handlungsformen zulässt. Ein wesentliches Merkmal der Vorgehensweise bzw. Methode ist, dass innerhalb des Rahmens eine geeignete und anpassbare ›Verschaltung‹ verschiedener *Schritte* zu einer Reihe möglich wird. Diese Verschaltung kann ad-hoc geschehen und geändert werden und somit kann der Raum für die kreativen Energien offen gehalten werden. Weder die Länge des Gesamtprozesses (des Rahmens) noch die Dauer oder Abfolge innerhalb sind per se festgelegt.

Der Prozess Teamarbeit wird auch in zwei sog. Organisationspartituren<sup>11</sup> dargestellt, die im Rahmen der Forschung entstanden sind und die unten näher beschrieben werden. Da in einem Kreativprozess wie dem Designprozess niemals schon vorher absehbar sein kann, ob die durchschlagende Idee nach zwei Tagen oder erst nach zwei Wochen gefunden wird, ist diese Vorgehensweise der viable Ersatz für den in vielen Organisationen verbreiteten Modus der ›Planung‹, der hier von vorneherein zum Scheitern verurteilt wäre.

### **Fokus ›Führung‹**

Fuenfwerken führt großenteils durch die eigene, starke und prägnante Organisationskultur, so dass beinahe schon der Eindruck entsteht, das Unternehmen führe sich in bestimmter Weise selbst. Prozesse, die üblicherweise unter Führung verstanden werden, entwickeln sich bei Fuenfwerken indirekt, vor allem durch Enkulturation in eine stimmige Kultur, also durch die Ausbildung eines bestimmten Habitus im Enkulturationsprozess. Die Kultur grundiert die organisationale Praxis insgesamt und die Führungspraxis im Besonderen. Das eigent-

---

**11** | Zur Organisationspartituren-Methode siehe Abschnitt 4.3 sowie Vossebrecher et al. 2012 und Vossebrecher 2017b).

liche Führungshandeln gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (bzw. formal-hierarchisch Untergebenen) kann sich in wesentlichen Teilen darauf konzentrieren, die Kultur aufrecht und lebendig zu erhalten, sie weiter zu vertiefen sowie neuen Situationen anzupassen und sie auf neue Herausforderungen auszurichten: ein Zukunftsmanagement der Kultur, wenn man so will. Daneben muss natürlich das operative und strategische Handeln der Führung weitergehen, allerdings wird dies aber auch durch die relativ geringe Größe der Agentur erleichtert bzw. überhaupt ermöglicht.

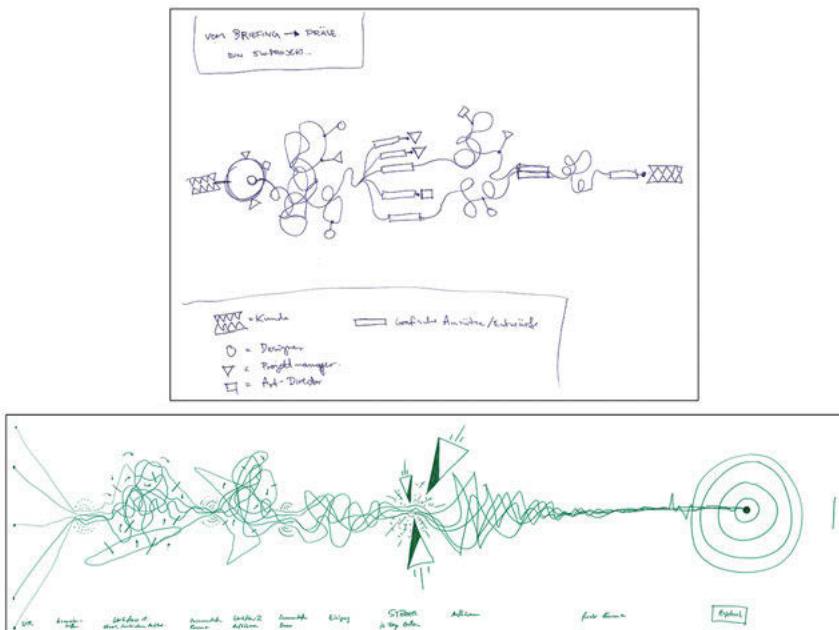


Abbildung 2: Organisationspartituren >Teamarbeit<

Voraussetzung für dieses Forschungsergebnis war die Einsicht, dass die Fuenfwerken-Kultur in hohem Maße stabil ist: Sie ist übergreifend in homogener Weise vorhanden (sie ist generalisiert) und sie ist breit internalisiert und habitualisiert. Einmal als stabile und wenig widersprüchliche Kultur etabliert, vermittelt sich an neu in das Unternehmen Kommende und prägt sie sich in bedeutsamen Teilen quasi eigenständig >selbst<. Trotzdem ist die Kultur nicht starr, sondern kann sich mit den Handlungen – Pierre Bourdieu würde sagen: der Praxis<sup>12</sup> – der Mitglieder mit und sich ändernden Rahmenbedingungen weiter entwickeln, auch wenn das nur langsam geht.

Über die Bereiche des Führungshandelns der Vorstände kann man aus Perspektive der Kulturanalysen Folgendes sagen:

12 | Zur Bourdieus Theorie der Praxis (Praxeologie) vgl. Bourdieu (1976, 1987).

- Die Pflege der Kultur wird als wichtige Managementaufgabe gesehen und angenommen. Beispiele dafür sind: Förderung von kleinen, alltäglichen sozialen Begebenheiten (wie gemeinsames Essen), d.h. diese teils zu initiieren und daran regelmäßig teilzunehmen; für Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar und aufmerksam zu sein; Entwicklungspotentiale und Entwicklungsinteressen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu suchen, zu sehen und aufzugreifen.
- Im Hinblick auf den Bereich Teamarbeit und -kultur spielt im Führungshandeln die Komposition der Teams eine sehr wichtige Rolle, d.h. deren Zusammensetzung, Betreuung mit Aufgaben und Zielen und deren je nach Situation direkte oder indirekte Steuerung. Diese Komposition wird als subtile Fähigkeit beschrieben; in einer gelingenden Komposition sind die individuellen Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Designkreativität, handwerkliches Designkönnen) und deren typische Herangehensweisen (Ansätze, zum Beispiel eher strukturiert-systematisch oder offen-chaotisch, kleinteilig, detailgenau, große Ideen verfolgend etc.) genauso Faktoren wie die Chemie zwischen den Einzelnen und ihren Persönlichkeiten. Voraussetzung dafür ist ein Gefühl für das Zusammenspiel dieser Faktoren. Zudem spielt – so einer der Vorstände – für die Komposition der Teams immer auch Intuition eine Rolle. Das heißt, dass die gelungene Komposition einen nicht oder nicht ohne weiteres erklärbaren Anteil hat. Sie funktioniert natürlich trotzdem.
- Zu Fuenfwerken passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gefunden und/oder zu solchen weiterentwickelt werden und sie müssen im Unternehmen gehalten werden. Neben den in den vorigen Abschnitten bereits genannten Dingen müssen solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits Ehrgeiz, Einsatzbereitschaft und Lust auf qualitativ hochwertige Designs haben, andererseits aber Profilierung und ›Ego‹ in einer für die Branche eher unüblichen Weise hinteranstellen. Diejenigen, die das nicht können oder wollen, verlassen Fuenfwerken wieder. In die Vorbereitung der Entscheidung über die dauerhafte Beschäftigung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, teils auch in die Entscheidung selbst, werden langjährige, erfahrene, vertraute Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eingebunden, indem sie um Feedback gebeten werden, ob bzw. inwieweit jemand passt.

Führungs Personen reagieren auf konstruktive Kritik der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei werden auch Organisation berater als Hilfe einbezogen, die unter anderem jährliche Workshops ausschließlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen. Zur Durchführung solcher Workshops werden sowohl Mitglieder des Fuenfwerken-Aufsichtsrats beauftragt, die erfahrene Organisationsberater sind, aber auch externe Organisations-, Management- und Führungskräfte-Coachs. Konstruktiv-kritischer Austausch wird also eingefordert und gefördert, indem Möglichkeiten und Räume für Kritik erzeugt werden. Dabei wird ein Grundmuster verwendet, das sich auch in der gemeinsa-

men Arbeit von Designtools an einem Design findet: Dort ist ebenfalls die Kritik an den bisherigen entwickelten Gestaltungsideen ein wichtiges und willkommenes Instrument. Mittels in spezifischer, zur Kultur passender Weise vorgebrachter Kritik werden Vielfalt und Komplexität erhöht; mehr Ideen, Varianten, Alternativen, Fragen und Hinterfragungen eröffnen mehr Handlungsmöglichkeiten<sup>13</sup>.

### **Fokus ›Recruitment und Integration der Mitarbeiter‹**

Der soziale Umgang miteinander ist bei Fuenfwerken ›freundschaftlich‹ und respektvoll – eine zentrale und intensiv gepflegte Dimension des organisationalen Lebens. Bei Neueinstellungen (*Recruitment*) wird – neben dem Anspruch an die grundsätzliche professionell-fachliche Kompetenz in Design und Gestaltung (oder andere berufliche Kompetenzen) – intensiv geprüft, ob der Bewerber in die Organisationskultur von Fuenfwerken passt. Dies ist in den Augen von Fuenfwerken für die Zusammenarbeit im täglichen Geschäft und im sehr intensiven Austausch wichtiger, als ein hundertprozentiger ›Fit‹ auf die benötigten Design- und anderen fachlichen Kompetenzen, daher wird auf solche ›soziale Passung‹ von allen sehr viel Wert gelegt: ›Was nützt uns ein begnadeter Designer, der menschlich nicht in die Organisation passt?‹

Die Entscheidung über die Passung basiert sowohl auf ›Bauchgefühl‹ bzw. Intuition wie auf anderen Grundlagen. Soweit möglich, werden dabei Wege gefunden, das Recruitment-Prozedere gegenüber dem üblichen Vorgehen, nämlich mittels Portfolio/Profil und einem oder zwei Bewerbungsgesprächen, zu verlangsamen. Dies ist ein Merkmal, das insgesamt in der Unternehmensentwicklung und der Führung auftaucht (Stichwort langsames Wachstum).

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Praktika und über Trainee-Stellen gesucht und gefunden (*Recruitment*) mit dem Vorteil, vor einer festen Einbindung ins Unternehmen auf beiden Seiten die Möglichkeit zu erzeugen, die Passung zu erproben und zu entwickeln.
- Bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird häufig eine Art Mentoring eingesetzt und (auch) als Vorgehensweise für die Enkulturation und die Entwicklung des entsprechenden Habitus genutzt.
- Zur Integration gehört auch die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies geschieht unter anderem auf dem Wege, deren Weiterentwicklungswünsche zu antizipieren und sehr früh zu bedienen (vgl. Abschnitt 4.1.2). Dies stellt außerdem auch einen Ausgleich dafür dar, dass aufgrund der flachen Hierarchien die formalen Aufstiegsmöglichkeiten relativ begrenzt sind.

---

**13** | Siehe die Organisationspartituren zum *Gestaltungsprozess* (Abschnitt 4.3) und das *Muster Kritische Instanz* (s. Abschnitt 4.2).

### *Grundannahmen und Basisannahmen*

Zum Abschluss des Abschnitts zur Tiefendimension der Fuenfwerken-Organisationskultur sollen die Ergebnisse zu den impliziten Elementen der Fuenfwerken-Organisationskultur noch einmal anhand des Organisationkultur-Modells von Schein (1991) diskutiert werden, das für die Analyse eine grundlegende Orientierung bildete. Dabei werden zunächst auch die ›kollektiven Werte‹, die nach Scheins Modell teilweise bekannt, teils auch nicht oder nur in geringem Maße ›bewusst‹ sein können, komprimiert dargestellt<sup>14</sup>.

Zum großen Teil handelt es sich bei den kollektiven Werten um solche, die auf soziale Beziehungen, die Zusammenarbeit und Interaktion bezogen sind, beispielsweise Vertrauen. Dagegen ist von Werten, die auf die Einzelne/den Einzelnen bezogen sind, wie individuelle Anerkennung, individuelles Weiterkommen/Karriere, und ebenso von businessbezogenen Werten (wie Geld, Auszeichnungen/Preise, Leistung) in expliziter Form viel weniger die Rede. Letztere Werte stehen nicht im Vordergrund der Kultur.

*Respekt und Vertrauen:* Die Begriffe ›Vertrauen‹ und ›Respekt‹ spielen, das zeigen die erhobenen Daten, eine bedeutende Rolle als grundlegende Werte, beide werden in der Beschreibung verschiedener Facetten der Organisation (bzw. Organisationskultur) intensiv und in sehr ähnlicher Weise verwendet, quasi egal wen man fragt. Sie sind v.a. bezogen auf den Umgang mit- und Verantwortung für einander, den Erhalt des funktionierenden sozialen Gefüges (s.u.), das für die Strategien und Arbeitsweisen von Fuenfwerken eminent wichtig ist, wie auch die Zusammenarbeit innerhalb der Hierarchieebenen, d.h. zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Respekt und Vertrauen sind die Grundlage für weitere Werte, die Fuenfwerken prägen: Lockerheit, Beweglichkeit/Flexibilität, Selbständigkeit, Gemeinschaft, Offenheit, Freundschaftlichkeit usw. Praktisch bedeutet das zum Beispiel darauf zu achten, dass sich Stressphasen und weniger stressige Phasen ausgleichend abwechseln.

*›Freundschaftlichkeit‹ und Gemeinschaft:* Das Miteinander wird in den Daten als freundschaftlicher, offener Umgang miteinander beschrieben, also als intensiver und von größerer sozialer Nähe, als es beispielsweise das Wort ›kollegial‹ bedeuten würde. Andererseits ist freundschaftlich nicht gleichbedeutend mit Freundschaft. Dass es grundsätzlich sich um ein Verhältnis zwischen Kolleginnen/Kollegen bzw. ein Arbeitsverhältnis handelt, bleibt klar und deutlich; Freundschaftlichkeit beschreibt also eine Atmosphäre zwischen neutral-kollegial und Freundschaft im privaten Sinne. Gemeinschaft drückt sich in der alltäglichen Praxis unter anderem des Essens und Kochens in der Agentur aus; mit diesen und anderen Aktivitäten wird dafür gesorgt, dass Fuenfwerken keine anonyme, unübersichtlich große Agentur wird. Gemeinschaft und Freundschaftlichkeit stehen in einem Verhältnis gegenseitiger Voraussetzung: Die eine fördert und stützt

---

**14** | Ausführlicher siehe Vossebrecher & Kamin (2011); dort werden auch bei Fuenfwerken identifizierte wichtige Artefakte (1. Ebene in Scheins Modell) und weiter bekundete kollektiven Werte (2. Ebene) berichtet.

die Existenz der jeweils anderen. Die kollektiven Werte Freundschaftlichkeit und Gemeinschaft, ebenso wie die davor beschriebenen, Respekt und Vertrauen, sind mit Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden, in der Arbeit auch sehr selbstständig zu agieren und Verantwortung zu übernehmen.

Hinsichtlich der Tiefendimension von Organisationskultur wird bei Schein (2006) ein Problem beschrieben, das Organisationen praktisch bedroht: Unter der Oberfläche liegen vor langer Zeit erworbene, basale und tiefliegende Annahmen, die konträr zu den gegenwärtig propagierten und erkennbaren kollektiven Werten und, vor allem, zu den jetzigen praktischen Herausforderungen liegen, denen die Organisation gegenübersteht – mit anderen Worten: Die Tiefendimension der Organisationskultur stünde den praktischen Erfordernissen in existenzbedrohlicher Weise im Wege. Dafür bestehen allerdings im Fall von Fuenfwerken keine Anzeichen.<sup>15</sup>

Zu grundlegenden Annahmen und Werten lassen sich, den methodischen und anderen Schwierigkeiten der Untersuchung der Tiefendimension der Organisationskultur, auf die bereits hingewiesen wurde (Abschnitt 3) zum Trotz einige Aussagen treffen; die ›große‹ Entdeckung von Basiswerten, deren Existenz die Agentur komplett überrascht, weil sie bisher keinem bewusst waren, gibt es aber nicht. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass sich Fuenfwerken intensiv mit der eigenen Praxis (den eigenen Arbeitsweisen) und der zugehörigen Kultur beschäftigt und sie in weiten Teilen explizit pflegt.

Die Analysen ergeben insgesamt das Bild, dass das Klima der Zusammenarbeit und die Organisationskultur ein starker Grund für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, bei Fuenfwerken zufrieden zu sein, langfristig zu bleiben und ihren individuellen Ehrgeiz in dem gesetzten Rahmen einzubringen.

In den Interviews wird auffällig viel über beziehungsbezogene Werte – wie beispielsweise *Vertrauen*, mit Respekt und Freundschaftlichkeit verbundene *Offenheit* und *flexibler Umgang* miteinander – gesprochen. Dagegen werden Werte, die eher für Einzelne von Bedeutung wären – *Selbstverwirklichung*, *individueller Ehrgeiz* (Ambition, Motivation) und *Erfolg* oder *Aufstieg/Karriere* – gar nicht oder kaum genannt und sind womöglich weniger bedeutsam; das ist eine Abgrenzung zur einen Seite. Zur anderen Seite kann man die beziehungsbezogenen Werte abgrenzen gegen wirtschaftlichkeits- oder businessmäßige Werte wie *Leistung*, *Effizienz* oder *Erzielen von Profit*<sup>16</sup>, die nach unserer Analyse bei Fuenfwerken

**15** | Dass diese nicht zu erkennen sind, kann allerdings auch an den bekannten Schwierigkeiten liegen, die Tiefendimension von Organisationskultur zu erforschen: Konflikte und tabuisierte Themen werden gegenüber von extern Kommenden ebenso wie intern oft nicht besprochen; zudem fehlt es an geeigneten Methoden zur Analyse gerade der Tiefendimension von Organisationskulturen. (vgl. Abschnitt 3)

**16** | Auch zu diesem Befund stellt sich die Frage, ob darüber nur weniger gesprochen wird, weil es sich um tabuisierte Sachverhalte handelt, oder ob es sich bei den beziehungsbezogenen Werten wirklich um das dominante Werte-Set in der gelebten Kultur handelt. Das ist aus den Analysen nicht eindeutig zu beantworten.

ebenfalls eine sehr nachrangige Rolle innehaben. Die businessmäßigen Werte sind bei Fuenfwerken durchaus wichtig, aber (im Kontext unserer Analysen) wenig Thema<sup>17</sup>. Das ist typisch für die Fuenfwerken-Kultur, da es im Sinne einer kreativen Neugier stärker darauf ankommt, neue Möglichkeiten zu eröffnen und auszuloten, als vorrangig ressourceneffizient und ökonomisch Designs anzufertigen – Effizienz in diesem Sinne wäre mit leichten Variationen von bereits erarbeitetem Material besser erreichbar.

Zu dem spannungsreichen Komplex von Qualität (der Gestaltung und Designprodukte) einerseits und Wirtschaftlichkeit andererseits lassen sich am ehesten Grundannahmen bzw. ›Basiswerte‹ formulieren, die der Agentur zum Zeitpunkt der Forschung selber nur ansatzweise bewusst sind. Sie zeigen, dass die ›soziale‹ Form der Zusammenarbeit (Respekt, Freundschaftlichkeit, Vertrauen, Gemeinschaft etc.), die mit der Erzeugung von Designqualität in Teams so eng verbunden ist, tendenziell als wichtiger und erfreulicher bzw. befriedigender gesehen wird als ökonomischer, finanzieller Erfolg (Geld verdienen). Auffällig ist dabei, dass Zusammenarbeit/Qualität versus Wirtschaftlichkeit einander tendenziell gegeneinander gestellt wird – obwohl weder selbstverständlich noch zwingend nachvollziehbar ist, weshalb man, zugespitzt formuliert, nur das eine oder nur das andere zugleich haben könne. Insbesondere diese Gegenüberstellung ist der Agentur nur sehr wenig bewusst.

Die folgenden ›Lösungen‹ geben diesen Komplex und die Gegenüberstellung wieder: ›Geld ist weniger wichtig als Kreativität, Qualität und Beziehung‹, ›wirtschaftliche Effizienz bedroht Qualität‹, ›maximale Qualität kommt vor maximalem Profit‹, ›angenehme Arbeitsweise kommt vor Profit‹, ›Kreativität ist ›sozial‹, ›Austausch ist gut für Qualität‹ und ›das Ergebnis von Zusammenarbeit ist immer besser als von Einzelnen‹.

## 4.2 Muster der Organisation Fuenfwerken

Mit einem auf Christopher Alexanders *Pattern Language* und Konzept von Entwurfsmustern (*design patterns*) (Alexander et al. 1977) aufbauenden Ansatz lassen sich Muster in Organisationen als prozesshaft grundlegende Lösungsstrategien für wiederkehrende Herausforderungen bzw. Problemstellungen systematisch beschreiben, und zwar in Relation zum Kontext, in dem sie auftreten und ihren Sinn erhalten. Ein ausreichend großer Pool von Mustern mit ihren Verbindungen untereinander ermöglicht es, komplexe Systeme als Ganzes zu verstehen und in ihren Einzelheiten in das Ganze eingebunden zu betrachten (vgl. Alexander et al. 1977; zum MICC-spezifischen Verständnis: Stark 2017; Stark & Dell 2012; Vossebrecher & Kamin 2011). Die Entdeckung von Mustern in der Art und Weise, wie Organisationen mit Herausforderungen umgehen, war wesentlicher Bestandteil des

---

<sup>17</sup> | Allerdings haben sie aber zuletzt an Bedeutung gewonnen, einhergehend mit der Entscheidung, als Unternehmen die nächste Wachstumsstufe und Größe zu erreichen.

Forschungsvorhabens MICC<sup>18</sup>. Muster erschließen vorhandenes, aber zu wesentlichen Teilen zunächst implizites Erfahrungswissen sowohl für die Organisationen selbst als auch für den Transfer, d.h. die Verallgemeinerung auf ganz Branchen.

Muster werden entdeckt, geschrieben, verdichtet und kommuniziert. Das Ausgangsmaterial zur Entdeckung von Mustern sind in unserem Fall die erhobenen Daten aus Interviews, Beobachtungen, Dokumenten, Partituren etc. Die ›Verdichtung‹ ist eine Weiterentwicklung von Mustervorschlägen durch eine Gruppe von Autorinnen bzw. Autoren in einem oder mehreren *Writer's Workshops* (Coplien 2001; e-teaching.org 2011; Gabriel 2002; Schmidt o.J.). Muster werden nicht so weit abstrahiert, dass ihr Entstehungskontext und ihr ursprünglicher Praxisbezug verloren gehen, aber doch so weit generalisiert, dass sie auch in anderen, neuen organisationalen Kontexten als Basis für veränderte Praxis dienen können.

### Cross-Habitat Kommunikation

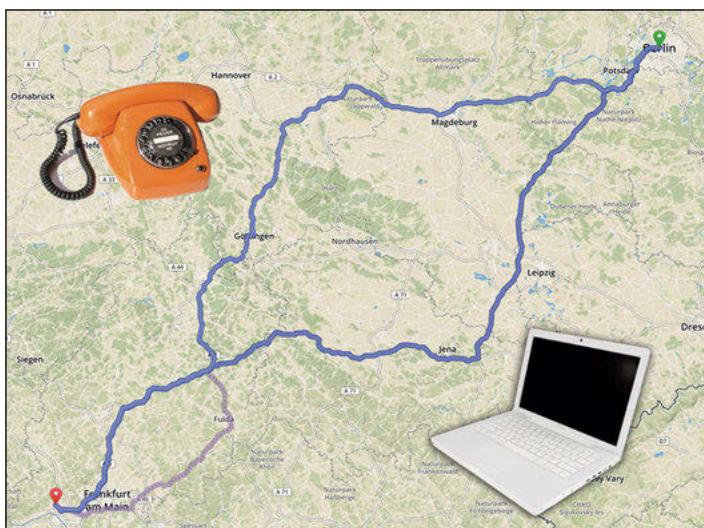


Abbildung 3: Cross-Habitat Kommunikation

Muster sind in der Regel formalen ähnliche aufgebaut, wenig abhängig davon, ob es sich um eine Mustersprache bspw. zur e-Learning-Didaktik oder zu Human-Computer-Interfaces handelt. In dieser Form wird der *Kontext* der Entstehung bzw. Anwendung beschrieben, die *Herausforderung*, zu der das Muster eine Antwort vorschlägt, die *Lösung* bzw. Antwort selbst mitsamt ihrer inneren Logik, sowie die *Konsequenzen* bzw. Folgen aus der Anwendung. Schließlich werden *Bezüge* zu anderen Mustern derselben Mustersprache (soweit vorhanden) benannt.

**18** | Es geht zunächst um organisationsspezifische, im zweiten Schritt dann um verallgemeinerbare Muster.

### *Kontext*

Ein Unternehmen im Bereich Design/Gestaltung hat zwei Standorte mit großer geographischer Distanz. Der Austausch in Projekten über den gesamten Prozess hinweg (Briefing, Kreativprozess, Lösungspräsentation) erfordert normalerweise neben sprachlicher und bildlicher Kommunikation (Texte/Rede; Visualisierung von Entwürfen) auch die Kommunikation auf gestischer, mimischer und paraverbaler Ebene (Stimmlage etc.). Zum Beispiel zeigt sich Skepsis eher und stärker auf nonverbaler Ebene als auf verbaler.

Das Unternehmen ist in der Situation, Projekte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus beiden Standorten (cross-habitat) zu besetzen. Diese Teams müssen sich über die Gestaltungsaufgabe und über Lösungen verständigen. Durch die räumliche Trennung entsteht ein erheblicher Mehraufwand durch die hohen und spezifischen Anforderungen an die Qualität und Häufigkeit der erforderlichen Kommunikation.

Ein Kreativprozess ist insbesondere geprägt durch ein ausführliches Briefing und das inhaltliche Verständnis der Aufgabe. Insbesondere das Re-Briefing als Bestätigung des Verständnisses (der Aufgabe, des Ziels, der Beweggründe, der begleitenden Umstände, Einschränkungen und Regeln), ist oft eine Voraussetzung für die Entwicklung einer geeigneten Lösung. Weiterhin werden in einem Kreativprozess verschiedene Prototypen entwickelt, weiterentwickelt oder verworfen. Dafür ist ein regelmäßiger Austausch zu den entwickelten Prototypen notwendig, der naturgemäß in persönlichen Treffen einfacher ist.

### *Herausforderung der Alltagsanwendung*

Insbesondere in Kreativitätsprozessen (Entwicklung neuer Lösungen in Teams) kann die Kommunikation über die Standorte hinweg ein Problem sein, vor allem, da gestische und mimische Anteile der Kommunikation fehlen, wenn man nicht *face-to-face* zusammentrifft. Es müssen Wege gefunden werden, »vollständige« Kommunikation zu gewährleisten oder zumindest in ausreichendem Maße (in diesem Fall eine hoch liegende Latte) zu ersetzen oder auszugleichen. Die Herausforderung ist umso größer, da technische Hilfsmittel die Kreativität auch in der einen oder anderen Weise stören können.

### *Lösung und ihre Logik*

Die fortlaufende Verbesserung der Kommunikation über die Standorte hinweg wird durch technologisch basierte Hilfsmittel (online-basierte Video-Telefonkonferenzen, online-basierter Workspace zum Austausch von Informationen, Ideen und Entwürfen), aber auch durch regelmäßige persönliches Treffen der Projektbeteiligten erreicht. Persönliche Treffen sind gerade dann wichtig, wenn die Gewöhnung an technologisch vermittelte Kommunikationsformen noch nicht abgeschlossen ist. Mit zunehmender Gewöhnung sinkt voraussichtlich die Irritation durch fehlende gestische, mimische etc. Kommunikationssignale, steigt die Sensibilität für die Besonderheiten technologiebasierter Zusammenarbeit, und somit steigt der Nutzen der Lösung.

### *Konsequenzen aus der Lösung*

Verstärkte Kommunikation über die Entwicklungen in den Niederlassungen wird möglich (auch jenseits konkreter Designprojekte). Damit wird auch die Kommunikation über Entwicklungen für einen bestimmten Kunden, für den über die Standorte hinweg Projekte bearbeitet werden, einfacher und verbessert. D.h. die regelmäßige Kommunikation der Vorstände und Kundenverantwortlichen über die Entwicklungen bei Kunden, in Projekten, zu allgemeinen standortbezogenen Themen wird besser, intensiver und einfacher.

Die im Vergleich zur realen *face-to-face*-Kommunikation fehlenden Elemente und Ebenen können so gut es eben geht kompensiert werden. Da gelingt umso besser, je mehr die involvierten Personen persönlich miteinander bekannt sind.

### **Kritische Instanz**



Abbildung 4: Kritische Instanz

Durch Übung nimmt die Vertrautheit im Umgang mit technologischen Tools (Video-Telefonie, online-basierter Workspace) für die *cross-Habitat*- bzw. *long distance*-Kommunikation zu. Somit wächst die Kraft bzw. das Potential der Lösung. Das Verständnis der Arbeitsweisen der handelnden Personen (Kolleginnen und Kollegen) verbessert sich mit der Zeit auch dann, wenn die Zusammenarbeit in hohem Maße technologisch vermittelt ist. Die trifft umso mehr zu, wenn wo immer möglich auch *face-to-face*-Arbeitstreffen stattfinden.

### *Bezüge zu anderen Mustern*

Das Muster ›Kreativität und Struktur in Gestaltungsprozessen‹ beschreibt Elemente und Phasen eines typischen Designprozesses als Zusammenarbeit eines Teams.

### *Kontext*

Es hat viele Vorteile, an Ideen und Entwürfen in Teams zu arbeiten. Zum Beispiel werden durch Austausch und gegenseitige Anregung zusätzliche Ressourcen verfügbar; hohe Qualität der Produkte wird möglich bzw. erheblich wahrscheinlicher. Entwürfe werden in Teamarbeit über mehrere Schritte entwickelt. Der Prozess der Teamarbeit erfordert vielfältige Kompetenzen, unter anderem respektvolles Zuhören und konstruktives Kritisieren.

Die Kritik noch-nicht-guter Ergebnisse mit dem Ziel der Qualitätssteigerung ist wichtig. Dazu gehören mehrere Elemente: Eine ›Kritikkultur‹ entwickeln und leben, über Hierarchiestufen hinweg kritisieren (zum Beispiel Junior-Mitarbeiter kritisiert den Vorschlag des Senior Designers), und die Interaktion verschiedener Charaktere (›Typen‹) im Team.

### *Herausforderung der Alltagsanwendung*

Wie werden im Gestaltungsprozess beste Resultate erreicht? Dazu muss die Qualität bislang erreichter Entwürfe weiter gesteigert werden, was die Kritik noch nicht guter Ergebnisse beinhaltet. In Teams arbeiten und interagieren verschiedene Charaktere (›Typen‹) miteinander, die unterschiedlich kritisieren und mit Kritik unterschiedlich umgehen. Zudem sind Entwürfe Produkte, in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Kreativität und Persönlichkeit einbringen und mit denen sie sich identifizieren, d.h. die leicht als ›eigenes Baby‹ ansehen. Kritik muss sich daher in einem Bereich zwischen deutlichen Formulierungen und der Wahrung von Respekt bewegen. Übergröße und falsch verstandene freundliche Vorsicht kann für die Qualität genauso problematisch sein wie Respektlosigkeit gegenüber der geleisteten Kreativarbeit. Weder kritisieren alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gleichermaßen gerne und in angemessener Weise, noch werden alle gleichermaßen gerne kritisiert bzw. können mit Kritik umgehen.

### *Lösung und ihre Logik*

Es wird eine ›kritische Instanz‹ etabliert und damit der Kritik ein bestimmter Rahmen gegeben. Zur kritischen Instanz sind in der Geschichte des Unternehmens ein oder mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geworden. ›Kritische Instanz‹ ist eine besondere Rolle und alle im Unternehmen wissen – oder lernen schnell – dass dieser oder diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich Kritik üben wenn es erforderlich ist.

Da somit deutliche Kritik Teil einer bestimmten, gewachsenen Rolle ist, wird diese Kritik in aller Regel nicht persönlich genommen. Obwohl die ›kritischen Instanzen‹ einzelne Personen sind, ist das Muster ›kritische Instanz‹ ein struktureller Teil des Unternehmens.

## *Konsequenzen aus der Lösung*

Die »kritische Instanz« ist ein nicht an formale Hierarchien gebundenes Element; im Prinzip wird der Senior Designer oder auch der Vorstand ebenso kritisiert wie der Praktikant oder Junior Designer.

In einer möglichen Weiterentwicklung des beschriebenen Musters wird die ›kritische Instanz‹ zu einer Rolle, die stets Teil des (Team-)Arbeitsprozesses ist und temporär eingenommen werden kann, die also weniger an bestimmte Personen gebunden ist.

### Bezüge zu anderen Mustern

Die ›kritische Instanz‹ hat eine Rolle z.B. im Muster ›Kreativität und Struktur in Gestaltungsprozessen‹.

## Kreativität und Struktur in Gestaltungsprozessen

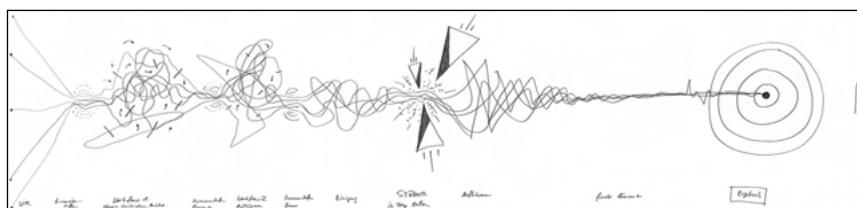


Abbildung 5: Gestaltungsprozess

## Kontext

Eine Kreativ- und Gestaltungsagentur hat den Anspruch und die Arbeitsweise, jedem ihrer Kunden ein individuelles Produkt und Ergebnis zu liefern, d.h. keine Gestaltung »von der Stange«. Um dabei wirtschaftlich sinnvoll zu arbeiten, muss sie selbstverständlich in der Gestaltung sehr ergebnisorientiert sein. Zugleich sind hohe Kreativität und Innovativität Kern des Produkts und der Tätigkeit der Agentur.

## *Herausforderung der Alltagsanwendung*

Geschäftlich sinnvolles, ergebnisorientiertes Arbeiten und kreative, innovative Gestaltung müssen täglich in ein für das wirtschaftliche Überleben der Agentur sinnvolles Gleichgewicht gebracht werden. Dazu sind Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen erforderlich, mit denen das gelingt. Designideen und ihre Ausarbeitung zu erfolgreicher Gestaltung sind von einer einzelnen, allein verantwortlichen Person oft nicht zu meistern. Die Qualität der Produkte darf nicht zu sehr von einer oder wenigen Personen abhängen.

### *Lösung und ihre Logik*

Der beschriebenen Herausforderung wird folgendermaßen begegnet: Zum kreativen und ergebnis-orientierte Gestaltungsergebnis führt ein iterativer Prozess

(in dem wiederum eigene Herausforderungen stecken), der in Teams verfolgt wird: (a) Auf Grundlage des Kundenbriefings findet ein Brainstorming statt, aus dem heraus erste Ideen und konzeptuellen Ansätze formuliert werden. (b) Iterativ (wiederkehrend) wird ein Prozess mit mehreren Schritten (Meilensteinen) durchlaufen, die man als Workflow, Konsens erzielen, Aufbäumen, Einigung, Störung/Hinterfragung stellen bezeichnen kann. (c) Insbesondere die Sequenz aus experimentierendem, per se offenen Workflow und der einigenden Einigung auf wenige weiter zu verfolgende Ideen (Konsens erzielen) wird mehrfach hintereinander im Wechsel durchlaufen. (d) Eine Person übernimmt dabei den ›Lead‹ und entwickelt die Idee zum Vorschlag; mit oder ohne Einbindung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben. (e) Andere im Team (neben dem Lead) hören nicht auf, über die Gestaltungsaufgabe nachzudenken und sind daher in den entsprechenden gemeinsamen Phasen wichtiger Teil der Weitergestaltung durch Reflexion, sie sind zum Beispiel gute »Störer«.

#### *Konsequenzen aus der Lösung*

In gemeinsamer Arbeit wird die Qualität mit sehr erhöhter Wahrscheinlichkeit zunehmen. Das Zusammentreffen verschiedener Perspektiven, Arbeitsweisen, Stärken und Vorlieben erhöht die Qualität (eine offene, respektvolle Kultur der Zusammenarbeit vorausgesetzt).

#### *Bezüge zu anderen Mustern*

Da das Muster den Gestaltungsprozess auf einer generellen Ebene beschreibt, kommen innerhalb des Musters (z.B. in den verschiedenen Phasen) viele weitere Muster zum Tragen. Zudem spielt das Muster ›Kritische Instanz‹ in diesem Muster eine wichtige Rolle.

### **4.3 Organisationspartituren zu Fuenfwerken**

Im Forschungs- und Entwicklungsprojekt MICC wurden als ›musikalische‹ Methode der Organisationsforschung die »Organisationspartituren« entwickelt, und im Rahmen der Organisationskulturanalyse zur Datenerhebung eingesetzt. Sie sind eine nicht-standardisierte, qualitative Methode zur Erhebung und Re-Konstruktion von Prozess- und Handlungswissen (Mustern) der Mitglieder einer Organisation und, soweit prinzipiell möglich, von implizitem Wissen in organisationalen Kontexten. Die Besonderheit ist, dass sie dabei nicht (vorrangig) auf Sprache setzen. Die Organisationspartituren haben die freien und experimentellen Notationsformen der Partituren der *Neuen Musik* des 20. Jahrhunderts, insbesondere der sog. aleatorischen Musik von Earle Brown, John Cage u.a. (Karkoschka 2004) zum Vorbild. Grundsätzlich sind Partituren stets Notationen für zeitliche Verläufe, in der Musik oder auch in Organisationen, enthalten also immer spezifische Darstellungsweisen von Zeit.

Organisationspartituren bieten einen Zugang zu impliziten Mustern und zum implizitem Praxis- und Handlungswissen in Organisationen – Relationen, Verbindungen und Schnittstellen zwischen Einheiten, Akteuren, Personen; typische Handlungsmuster –, und lassen somit auch handlungsleitende und -begründende Prinzipien, Problembestimmungen und Handlungsvorschläge sowie Grundannahmen und Werte der Organisation erkennbar werden (Vossebrecher et al. 2012; Vossebrecher 2017b). Sie sind persönliche, zunächst subjektive Darstellungen (Diagramme).

Die Datenerhebung mittels Organisationspartituren bedient sich eines Workshop-Formats (Vossebrecher 2017b), in dem die Teilnehmenden aufgefordert werden, sich Verläufe, Ereignisfolgen und Prozesse in ihrer Organisation als musikalische Phänomene und als musikalischen Verlauf vorzustellen und dann zeichnend in selbst-*erfundenen* Symbolen zu Papier zu bringen (Vossebrecher 2010; Vossebrecher & Stark 2009).

Die im Folgenden gezeigten Partituren wurden als eine Datenquelle für die Organisationskultur-Analyse ausgewertet, allerdings nicht alle in gleicher Intensität und Tiefe. Daher wird auch nicht jede einzelne erläutert, sondern es werden auf ähnliche Sachverhalte und Fragestellungen bezogene Partituren nebeneinander gestellt. Die betreffenden Fragestellungen bzw. Sachverhalte sind: modulare bzw. musterbasierte Prozesse gemeinsamer Gestaltung (vgl. 4.3.1), Qualität erzeugen (4.3.2), Rhythmen und zeitliche Abstimmung von Prozessen (4.3.3), und Gesamtblick auf die Agentur (4.3.4).

## Prozesse gemeinsamer Gestaltung

Die langgezogene Partitur in Abbildung 6 zeigt einen Teamprozess, in dem fünf Beteiligte (Designer und andere Mitarbeiter) mitwirken<sup>19</sup>. Einem Briefing zu Beginn (Zusammtreffen, erste Klärung des Auftrags etc.) folgt ein Wechsel von Kreativphasen (»Workflow«) – in denen teilweise in chaotisch erscheinender Weise eine Reihe in verschiedene Richtungen laufender Ideen entsteht und entwickelt wird – und Phasen in denen Entscheidungen getroffen und vorläufiger Konsens erzeugt wird, welche Ideen weiter zu verfolgt werden. Die dann folgende Arbeitsphase wird in der Legende zur Partitur auch als »aufbäumen« bezeichnet; dies drückt aus, dass es sich um eine kämpferische Situation handelt, in der um Lösungen gerungen werden muss. Zum Prozess gehört dann noch eine absichtsvolle, gravierende Störung, die bisher Erreichtes noch einmal erschüttert und für die Hinterfragung öffnet.

**19** | Legende/Erklärung der Symbole am unteren Rande der Partitur: Wir; Zusammtref- fen; Workflow 1: Chaos, verschiedene Ansätze; Zusammtreffen Konsens; Workflow 2: Auf- bäumen; Zusammtreffen, Konsens; Einigung; Störer/in Frage stellen; Aufbäumen; finaler Konsens; Ergebnis.

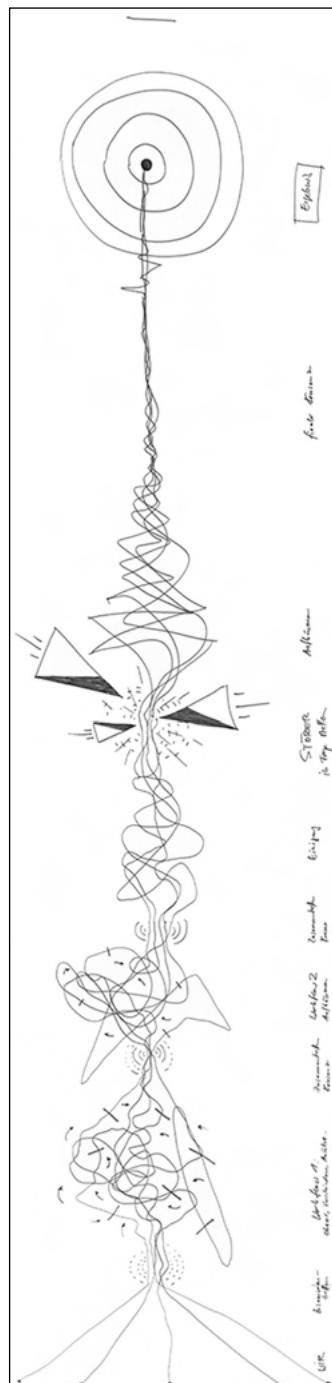


Abbildung 6: Prozesse gemeinsamer Gestaltung

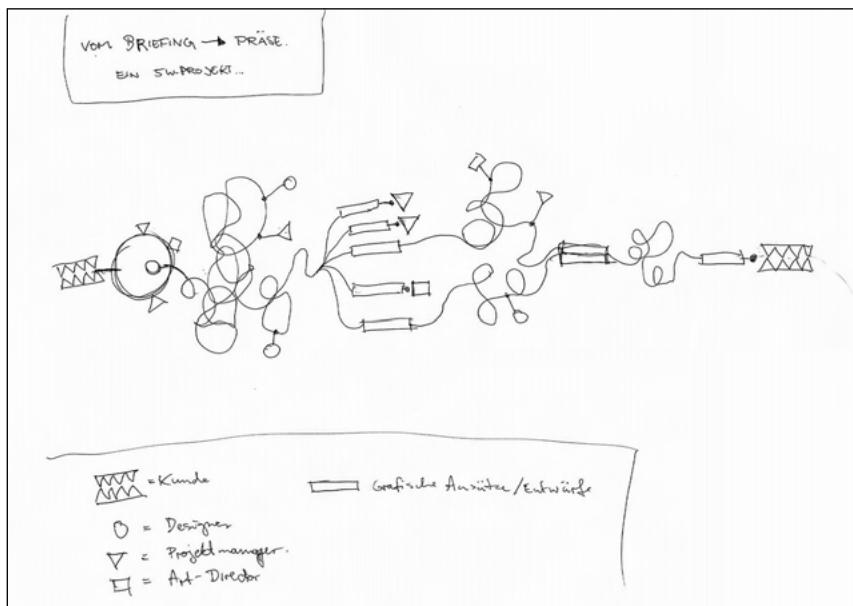


Abbildung 7: Vom Briefing zur Präsentation

*Legende/Erklärung der Symbole:* Kreis = Designer, Dreieck = Projektmanager; Quadrat = Art-Director; langgezogenes Rechteck = grafische Ansätze/Entwürfe; Kreuze = Kunde

Auffällig ist an dieser Darstellung zudem, dass keine der Linien (die bisherige Entwurfsideen darstellen) gänzlich ins Leere läuft und abbricht. Stattdessen nähern sie sich einander an und gehen schließlich in anderen Linien auf, so dass sich die Anzahl zum Schluss hin verringert; bis zum Ende sind, soweit erkennbar, alle Teil-Ideen noch als getrennte vorhanden, aber in sehr nah beieinander liegender Darstellung, die auf eine in sich passende Lösung und homogene Gestalt als Ergebnis des Prozesses hinweist.

Die Partitur verdeutlicht in ihrer Form sowohl den oben genannten Rahmen für die Zusammenarbeit, als auch einzelne Phasen und Aktivitäten: Das Team arbeitet in einem ›Raum‹ in dem die verschiedenen Muster/Module phasenartig je nach Bedarf zu einem konkreten Prozess zusammen geschaltet werden können. Zudem stecken in der Partitur in Ansätzen auch Hinweise auf Prozesse innerhalb der Teamarbeit. Zum Beispiel, dass gezielt chaotisch und in sehr verschiedene Richtungen gedacht und entworfen werden muss. Zudem lassen sich anschließende Fragen entwickeln: Wie muss in den Phasen der Konsensfindung miteinander gesprochen und interagiert werden, damit einerseits Entwürfe nicht abgewertet werden und andererseits aber Entscheidungen zustande kommen? Welche Kultur gibt es in Konsens- und Entscheidungsfindungsprozessen? Durch weitere Partituren ließe sich das weiter ermitteln und dann reflektieren.

Eine Variante dieser Darstellung findet sich in einer zweiten Partitur mit dem Titel »Vom Briefing zur Präsentation – ein Fuenfwerken-Projekt«. Auch hier wird der Gestaltungsprozess zwischen dem eröffnenden und dem abschließenden Kundenkontakt dargestellt.

## Qualität erzeugen

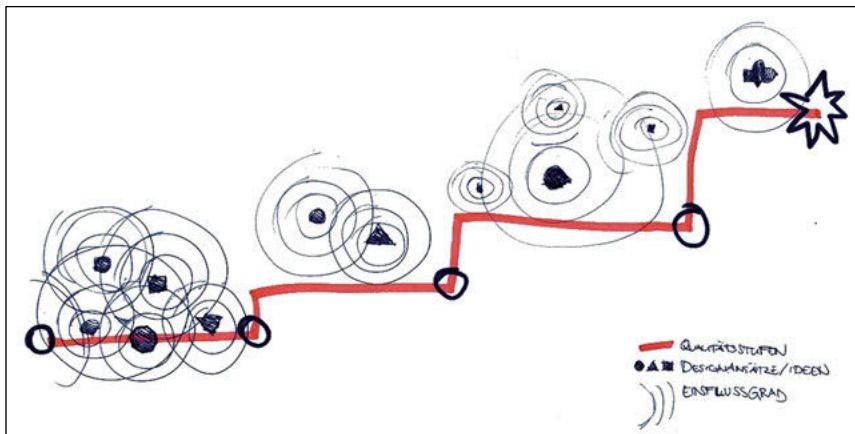


Abbildung 8: Qualität erzeugen

*Legende/Erklärung der Symbole:* Fette rote Linie = Qualitätsstufen; Kreis, Dreieck, Quadrat = verschiedene Designansätze/Ideen; Kreise = Einflussgrad

*Erläuterung zum Verständnis:* Die Qualität des Designs steigt in der gemeinsamen Arbeit bzw. Teamarbeit von Stufe zu Stufe. Dabei ist nicht der Einfluss von Personen dargestellt, sondern der Einfluss von Ideen. Auf der letzten Stufe wird eine einzigartige Form erreicht, die eine Kombination aus mehreren der einfachen Symbole (Kreis, Dreieck, Quadrat) ist.

\* \* \* \* \*

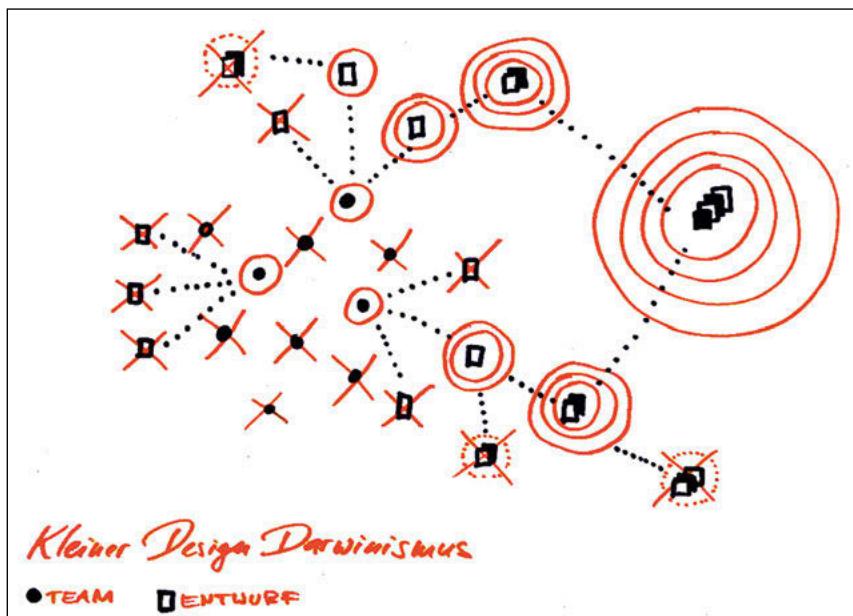


Abbildung 9: Kleiner Design-Darwinismus

Legende/Erklärung der Symbole: fette Punkte = Teammitglieder; Quadrat = Entwurf; konzentrische Kreise: Wichtigkeit/Bedeutung des Entwurfs

*Erläuterung zum Verständnis:* Der Titel wie die Darstellung sind humorvoll gemeint, d.h. die Konkurrenz der Ideen und ihr Auswahlprozess – vgl. Charles Darwins *survival of the fittest* als Selektionskriterium – ist nicht überernst. Das Team ist hier aus drei Mitarbeiter/innen gebildet, andere Mitarbeiter sind nicht ausgewählt (bzw. weggestrichen). Entwürfe des einen Teammitglieds kommen nicht zum Tragen, werden nicht weiter verfolgt; andere bestehen die >darwinsche< Selektion. Es wird in viele Richtungen gedacht und experimentiert. Das Ergebnis ist wiederum eine Kombination verschiedener Ideen verschiedener Akteure, d.h. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.

\* \* \* \* \*

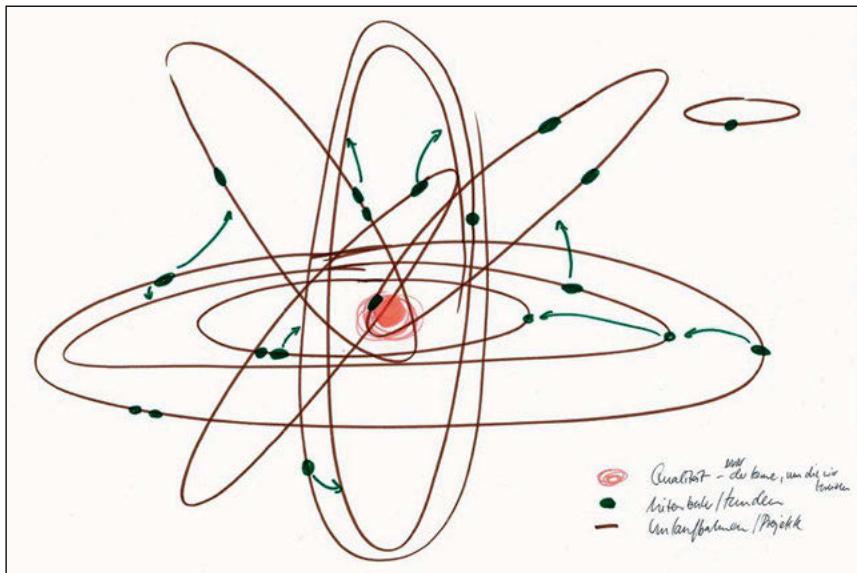


Abbildung 10: ohne Titel

*Legende/Erklärung der Symbole:* zentral liegender oranger Punkt = Qualität – einer der Kerne, um die wir kreisen; grüne Punkte = Mitarbeiter/Kunden; braune Ovale = Umlaufbahnen/Projekte

*Erläuterung zum Verständnis:* Die Darstellung weckt die Assoziationen *Atommodell* oder *Sonnensystem*, d.h. in der Mitte liegt der Kern oder Fixstern, hier ist das: Qualität. Mitarbeiter *und* Kunden sind als *ein* Element gezeichnet (grüne Punkte), da sie in einer gemeinsamen Umlaufbahn sind und Qualität umkreisen. Einige Umlaufbahnen liegen dabei so, dass die Mitarbeiter/Kunden zu bestimmten Zeitpunkten >der Qualität< sehr nah sind, zu anderen Zeitpunkten ferner. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter wechseln von einer in eine andere Umlaufbahn, d.h. in andere Projekte<sup>20</sup> – das ist eine Darstellung der Flexibilität. Es gibt auch ein Projekt, das fern der Qualität um nichts/um sich selbst kreist (oben rechts).

\* \* \* \* \*

**20** | An dieser Stelle sind die ›Kunden‹ nicht mitgemeint, sondern nur die Mitarbeiter.

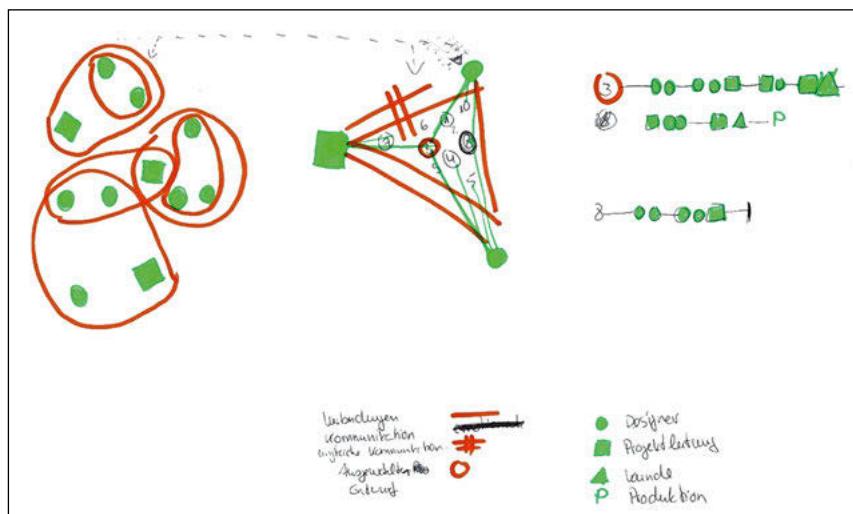


Abbildung 11: ohne Titel

*Legende/Erklärung der Symbole:* grüne Kreise = Designer; grüne Quadrate = Projektleiter; grüne Dreiecke = Kunden; grünes >P< = Produktion; Doppelkreuz/Hash (#) = ungleiche Kommunikation; orange fette Linien = Verbindungen und/oder Kommunikation; oranger Kreis = ausgewählter Entwurf

*Erläuterung zum Verständnis:* Im linken Drittel sind mehrere Teams aus Designern und Projektleitung gezeigt. Teils leitet ein Projektleiter mehrere Designerteams, teils bilden die Designer nochmal ein Subsystem innerhalb des Projekts. Das unterste der Teams bildet kein Subsystem.

In der Mitte ist ein Prozess eines der Teams gezeigt, die eingekreisten Zahlen in der Mitte sind verschiedene Entwürfe/Designansätze. Es gibt eine ungleiche Kommunikation zwischen dem Projektleiter und einem der Designer. Trotz der ungleichen Kommunikation gibt es einen Entwurf, den alle drei favorisieren (#3). Rechts sind Prozessschritte für zwei Entwürfe mit den jeweils Beteiligten dargestellt. Entwurf Nr. 3 (der obere) geht schließlich in Produktion, nach einer Reihe von Interaktionen zwischen Designern, Projektleitern und Kunden. Entwurf Nr. 8 (unten) wird nach einiger Arbeit nicht weiter verfolgt.

## Rhythmen und zeitliche Abstimmung von Prozessen

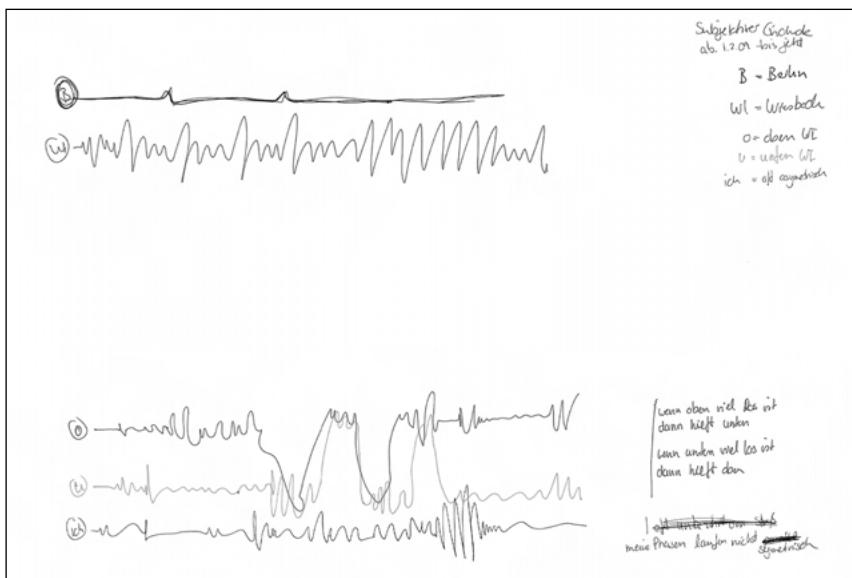


Abbildung 12: Rhythmen – subjektiver Eindruck ab 1.2.2009 bis jetzt

*Legende/Erklärung der Symbole: B/dunkelblaue Linie = Berlin (Standort); W/türkise Linie = Wiesbaden (Standort); O/türkise Linie = oben (obere Etage in Wiesbaden), »wenn oben viel los ist dann hilft unten«; U/hell türkise Linie = unten (untere Etage Wiesbaden), »wenn unten viel los ist dann hilft oben«; ich/schwarze Linie = oft asymmetrisch, »meine Phasen laufen nicht symmetrisch«*

*Erläuterung zum Verständnis:* Die obere Hälfte zeigt unterschiedliche Rhythmen der beiden Standorte (Büros Berlin und Wiesbaden) aus streng subjektiver Perspektive. Die beiden Standorte werden deutlich unterschiedlich ›hektisch‹ wahrgenommen. Die untere Hälfte zeigt innerhalb des Wiesbadener Standortes Rhythmen auf den beiden Etagen. Die Mitarbeiter unterstützen sich jeweils in stressigen Phasen. Die Autorin der Partitur stellt ihre eigenen Arbeitsrhythmen (ganz unten, d.h. unterste Zeile) als von den übrigen Rhythmen wiederum abweichend dar.

\* \* \* \* \*

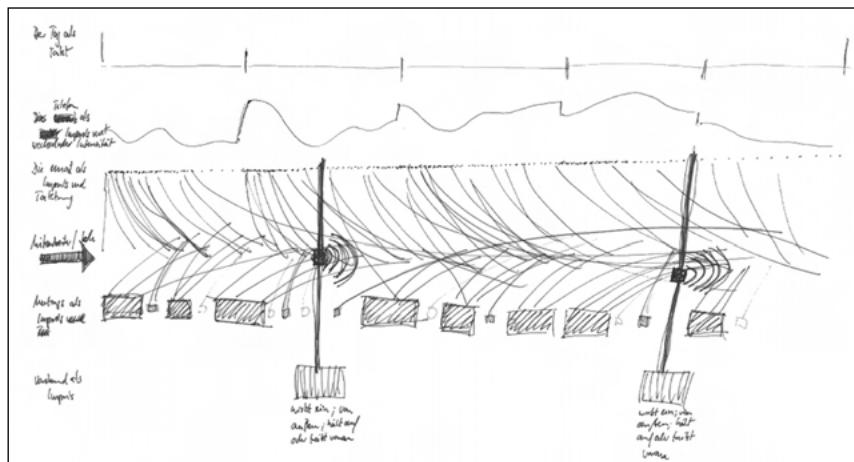


Abbildung 13: ohne Titel

*Legende/Erklärung der Symbole:* 1. Zeile = »Der Tag als Takt«; 2. Zeile/steigender und fallender Graph = »Das Telefon als Impuls mit wechselnder Intensität«; 3. Zeile: enger oder weiter gestreute Punkte = »Die Mail als Impuls und Taktung«; 4. Zeile/fetter Pfeil = »Mitarbeiter/Ich«; 5. Zeile = »Meetings als Impuls«; 6. Zeile = »Vorstand als Impuls«, »wirkt ein; von außen; hält auf oder treibt voran«

*Erläuterung zum Verständnis:* Neben dem physikalischen Takt des Tages bzw. der Uhr stehen weniger vorhersehbare Rhythmen; deren Ineinandergreifen und deren Interferenzen sind dargestellt. So entsteht eine multiple Rhythmisierung, die mitunter schwer zu handhaben ist und für Stress sorgen kann: Von den Rhythmen gehen Impulse aus, auf die mehr oder weniger stark Bezug genommen wird/ werden muss (z.B. »Vorstände« als starker Impuls). Der Mitarbeiter steht in einer intensiven Dynamik.

## Gesamtblick auf die Agentur

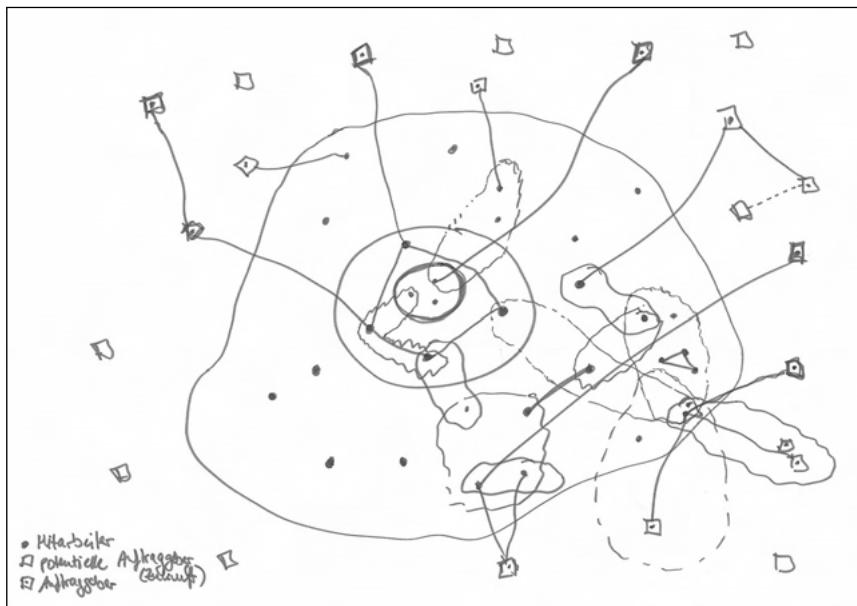


Abbildung 14: ohne Titel

*Legende/Erklärung der Symbole:* Punkte = Mitarbeiter; Quadrate mit Punkt = Auftraggeber; Quadrate ohne Punkt = potenzielle Auftraggeber (Zukunft); Punkte, die mit einer Linie umkreist sind = Mitarbeiter in Teams; gerade Linien = Verbindungen zu Kunden

*Erläuterung zum Verständnis:* Im Zentrum sind die drei Vorstände als eine Art besonderes Team, sie sind aber auch Teil anderer Teams. Die gleichzeitige Mitwirkung in mehreren Teams/an mehreren Projekten ist weit verbreitet. Teams arbeiten längerfristig oder kürzer zusammen, visualisiert durch Unterschiede in den einkreisenden Linien. In dieser Partitur ist die gesamte Organisation (des Wiesbadener Büros) zu sehen; der Autor hat tatsächlich bei Fuenfwerken eine Funktion inne, die diesen Blick erlaubt. Spannend ist u.a., dass die Zeitachse nicht linear verläuft (bspw. von links nach rechts), sondern mit in die zweidimensionale, räumliche Darstellung eingefügt ist, nämlich in Form der zukünftigen Kunden.

\* \* \* \* \*

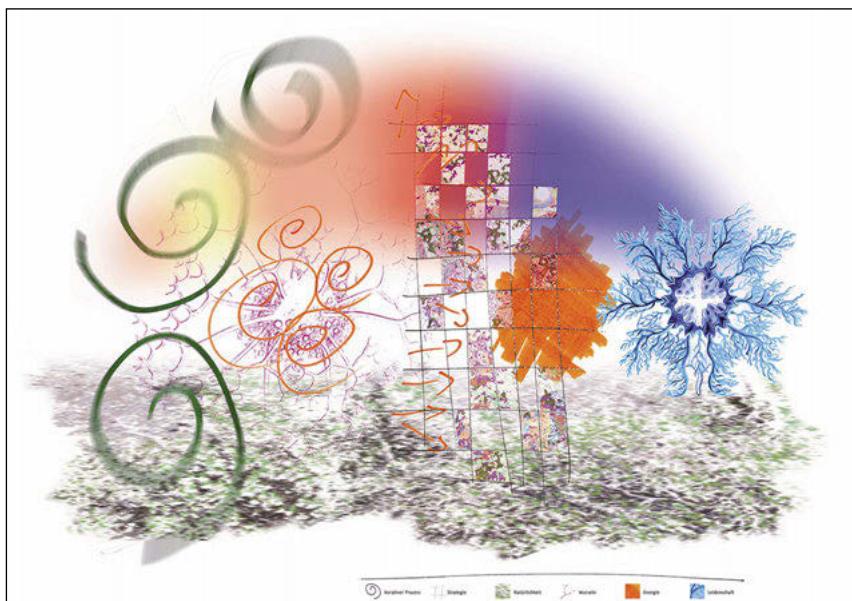


Abbildung 15: ohne Titel

*Legende/Erklärung der Symbole:* Kringel = Iterativer Prozess; Gitter-Raster = Strategie; grün-weißer >Boden< = Natürlichkeit; blasses Geflecht = Wurzeln; orange Fläche = Energie; blaue Struktur = Leidenschaft

*Erläuterung zum Verständnis:* Diese Partitur zeigt eine sehr umfassende Gesamtdarstellung der Agentur Fuenfwerken aus Perspektive eines der Vorstände. In der eigentlichen Legende sind nur die sechs oben genannten Elemente angegeben. Anhand eines kurzen Interviews zur ausführlichen Erläuterung der Partitur wurde die folgende erläuternde Darstellung entwickelt:

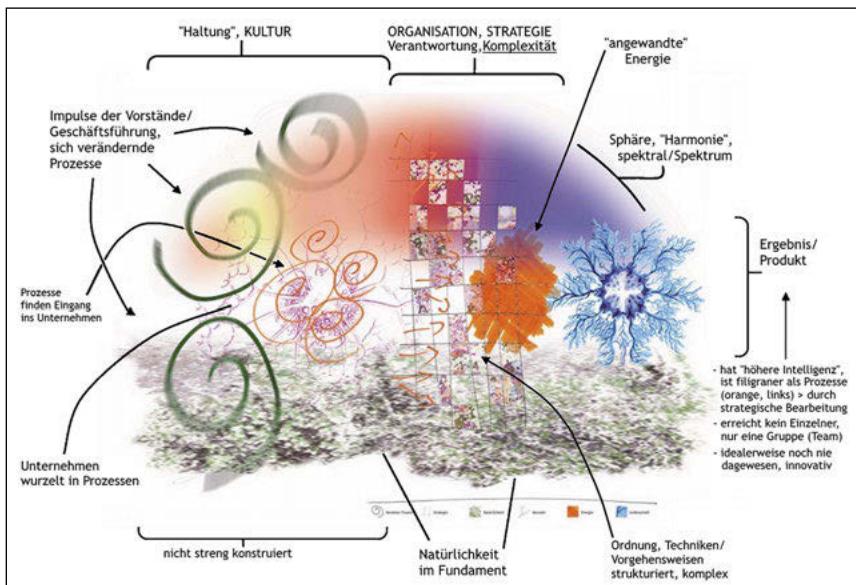


Abbildung 16: ohne Titel

## 5. KUTURELEMENTE ALS INNOVATIONSPOTENZIALE

In der Organisationskulturanalyse wird deutlich, wie intensiv bei Fuenfwerken die Kultur des Umgangs miteinander, der sozialen Interaktionen im Arbeitsalltag und fein entwickelte Arbeitsweisen bzw. -formen aufeinander bezogen und miteinander verbunden sind. Als Paket bilden sie die Basis für die flexible Entfaltung kreativer Energien – einschließlich deren (wirtschaftlich) sinnvoller Rahmung –, aus der die Agentur ihre innovativen Arbeitsergebnisse gewinnt.

Charakteristisch für die Situation bei Fuenfwerken ist, dass die Organisationskultur von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als authentisch angesehen wird und dass sie sehr breit geteilt wird, d.h. dass keine (versteckten) Bereiche der Agentur existieren, in denen eine tatsächlich konträre Kultur herrscht und Reibungsverluste erzeugt. Drei Faktoren lassen sich zusammenfassend noch einmal hervorheben:

Fuenfwerken hat Technologien, also Verfahrensweisen, Prozesse und Instrumente entwickelt, um passende neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und sie vor der langfristigen Bindung ans Unternehmen in der Zusammenarbeit zu erproben sowie um neue Mitglieder in die Arbeits- und Organisationskultur zu sozialisieren bzw. ihre Enkulturation zu gewährleisten. Damit verfügt die Agentur zugleich über eine fein entwickelte Art und Weise der Kulturpflege und -weiterentwicklung. In den Details dieser Technologien liegen viele kleinere und größere Prozessinnovationen, die als Management- und Prozessmuster für an-

dere Unternehmen beispielhaft sein können. Besonders die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung ist eine Besonderheit, wenn man Vergleiche innerhalb der Design-Branche zieht.

Die formale Organisationsstruktur mit den überschaubaren Hierarchien ist wenig kompliziert, aber durchaus komplex<sup>21</sup>, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden flexibel und in vielfältiger Weise zu wechselnden, je nach Projekt kürzer oder länger währenden Teams zusammengeführt. Vor diesem Hintergrund ist die Technologie der Teamarbeit mit ihrer umfassenden Einbettung des sozialen Umgangs, der Arbeitsweise etc. in die Gesamtkultur ein Potenzial für Innovation in doppelter Hinsicht: Zum einen ist für Fuenfwerken intern diese Teamarbeit ein strategisches Tool zu Innovativität oder, anders formuliert, eine Innovationsstrategie. Denn sie gibt die Möglichkeit, auf neue Herausforderungen und Situationen, die aus der Entwicklung des eigenen Unternehmens entstehen oder die in individuellen, neuen Kundenwünschen ihren Ursprung haben, erfolgreich zu reagieren. Der eigene Anspruch, für Kunden jeweils individuelle und neue Lösungen (Designs, Technologien) zu finden, lässt sich so zu einem hohen Grad realisieren. Damit ergibt sich – zum zweiten – aus der Kultur und Arbeitspraxis, dass Fuenfwerken den Kunden besondere Innovationspotenziale zur Verfügung stellen kann.

Die Teilprozesse, die Fuenfwerken in der Teamarbeit nutzt, funktionieren wie ein Modul-Set (modular bzw. musterbasiert) oder wie eine Sprache und sind hochgradig flexibel und situational einsetzbar, je nach Erfordernissen der konkreten Aufgabe. Diese spezifische *Arbeitsform* hat Fuenfwerken sehr weit verfeinert und kulturell internalisiert. Sie ist vor allem deshalb so wirkungsvoll, weil sie in eine passende Arbeits- und Organisationskultur eingebunden ist, die u.a. durch Werte wie Respekt, Freundschaftlichkeit, Vertrauen und Gemeinschaftlichkeit grundiert ist usw.

## LITERATUR

- Alexander, C.; Ishikawa, S.; Silverstein, M. & Jacobson, M. (1977): A Pattern Language. Towns, buildings, construction. New York, Oxford University Press.
- Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Ein Vademeum. Berlin, Merve Verlag.
- Bluszcz, O. (2010): Grundlagenpapier Innovation. Grundlegendes zu Innovationsprozessen in Unternehmen. Arbeitspapiere aus dem Projekt MICC, Nr. 11, Universität Duisburg-Essen.
- Bourdieu, P. (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Frankfurt a.M., Suhrkamp.

21 | Vgl. dazu die kurze Beschreibung von Dirk Baecker (1994, 32).

- Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Coplien, J. (2001): Writer's Workshop Patterns. Internetdokument, URL: <http://c2.com/cgi/wiki?WritersWorkshopPatterns>, Zugriff: 18.7.2013.
- Dell, C. & Stark, W. (2013): Tuning in to organizational innovation – music as a metaphor to understand the improvisational field in organizations. In: Scala, Klaus et al., Learning for the Future in Management and Organizations. Charlotte NC, Information Age Publishing.
- e-teaching.org (2011): Muster veröffentlichen. Internetdokument, URL: [www.e-teaching.org/didaktik/konzeption/entwurfsmuster/publizieren](http://www.e-teaching.org/didaktik/konzeption/entwurfsmuster/publizieren), Zugriff: 18.7.2013.
- Flick, U. (2008): Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden, VS Verlag.
- Gabriel, R. (2002): Writer's Workshops and the Way of Making Things. New York, Pearson.
- Karkoschka, E. (2004): Das Schriftbild der Neuen Musik. Celle, Hermann Moeck Verlag.
- Kaschube, J. (1993): Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel, Ulrich Steger (Hg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt a.M., Campus, 90-146.
- Kühl, S. & Strodtholz, P. (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, Rowohlt.
- Kühl, S.; Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden, VS Verlag.
- Mehnert, R. (2006): Abgleich der Soll-Ist-Analyse der Organisation Fuenfwerken Design AG. Unveröffentlichtes Dokument, Wiesbaden.
- Mehnert, R. (o.J.): Was mich im Leben (unter anderem) bewegt konnte ich in meiner Master-Thesis nun endlich mal zu Papier bringen. Online verfügbar unter: [www.fuenfwerken.com/index.php?inhalt=team\\_detail&id=1267](http://www.fuenfwerken.com/index.php?inhalt=team_detail&id=1267); 2011-01-20.
- MICC-Projekt (2009): Forschungsaufbau: Musik und Klang als Medium der Organisationskultur? Internetdokument, URL: [http://micc-project.org/?page\\_id=2](http://micc-project.org/?page_id=2); Zugriff 21.7.2013.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien, Überreuter.
- Nerdingen, F. W. (Hg.) (2007): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Arbeitspapier aus dem Projekt ›TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus‹, Nr. 7. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

- Osterloh, M. (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, in: Dülfer, E. (Hg.), *Organisationskultur: Phänomene – Philosophie – Technologie*, Stuttgart, 139-151.
- Schein, E. H. (1991): *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006): Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Eine Learning History oder: DEC ist tot – lang lebe DEC. Bergisch Gladbach, EHP.
- Schmidhuber, H. (2012): Forschungsprojekt Corporate Culture und Innovation. In: PAGE – Ideen und Know-how für die Entscheider in der Kreativbranche, 07.2012. Ulm, Ebner Verlag, 47-49.
- Schmidt, D. (o.J.): How to Hold a Writer's Workshop. Internetdokument, URL: [www.cs.wustl.edu/~schmidt/writersworkshop.html](http://www.cs.wustl.edu/~schmidt/writersworkshop.html), Zugriff: 18.7.2013.
- Stark, W. (2017): Innovationsmuster und Improvisation in Organisationen. Musikalische Muster als Schlüssel für innovative Prozesse. In: Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell, Holger Schmidhuber (Hg.), *Innovation und Improvisation in Organisationen und sozialen Systemen*. Bielefeld, transcript.
- Stark, W. & Dell, C. (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.
- Strauss, A. (1991): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung*. Stuttgart, UTB.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim, Beltz.
- Vossebrecher, D. (2010): Organisationspartituren als Methode. Präsentation beim Meeting >Methoden und OE-Tools am OrgLab<. Verfügbar unter: <http://micc-project.org/?p=821>; Zugriff 2011-01-20.
- Vossebrecher, D. (2017a): 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. (2017b): Organisationspartituren: die implizite Dimension des Organisierens erforschen. 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, Stuttgart, Lucius & Lucius, 132-146.

- Vossebrecher, D. & Kamin, T. (2011): Ergebnisse der Organisationskulturanalysen bei der Fuenfwerken Design AG. Projektbericht einer qualitativen Organisationskultur-Analyse im Rahmen des Projekts ›Music, Innovation, Corporate Culture‹ (MICC). Universität Duisburg-Essen.
- Vossebrecher, D. & Stark, W. (2009): Music, Innovation, Corporate Culture – innovative Organisationskulturen musicalisch verstehen. In: Inken Gatermann; Miriam Fleck (Hg.), Innovationsfähigkeit sichert Zukunft. Berlin, Duncker & Humboldt, 129-137.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.
- Wunderer, R.; Gehrig, V. & Hauser, R. (1997): Qualitätsorientiertes Personalmanagement: Das Europäische Qualitätsmodell als Unternehmerische Herausforderung. München, Hanser.