

# Erfolgsmuster, künstlerische Zugänge und Improvisation – ein Glossar

---

Wolfgang Stark, Christopher Dell, Holger Schmidhuber

Das Glossar soll das Verständnis und den Umgang mit den Themen und Begriffen um das Thema ›Innovation und Improvisation in Organisationen‹ erleichtern und einige Hintergründe ästhetisch-performativer Zugänge zur Organisationsforschung verdeutlichen. Naturgemäß kann hier nicht der Anspruch einer erschöpfenden Darstellung aller Facetten erhoben werden. Dennoch bieten die Begriffe des Glossars einen Einstieg in eine interdisziplinäre Materie, die das Geheimnis innovativer und lernender Organisations- und Systemkulturen entziffern und beschreiben kann.

Komplexe Systeme – wie Organisationen, Unternehmen oder auch zivilgesellschaftliche Strukturen – stehen heute ständig unvorhersehbaren oder unerwarteten Situationen gegenüber, die die ihnen bekannten Möglichkeiten der Planbarkeit oft überschreiten. Um dieser Unvorhersehbarkeit in organisatorischen Prozessen nicht nur adäquat zu begegnen, sondern sie auch aktiv zu gestalten und zu nutzen, sind Kreativität, ein spielerischer Umgang mit offenen Situationen und das Einlassen mit allen Sinnen gute Voraussetzungen. Das im Alltag häufig mit Begriffen wie ›Intuition‹ oder ›Improvisation‹ beschriebene Handeln bleibt jedoch fast immer entweder in einem reaktiven Reparaturmodus (improvisieren, wenn der Plan nicht funktioniert) oder verschwindet im Unsagbaren (›das war eben Intuition‹). Damit werden aber die Chancen und Potentiale, die die ›Kunst der Improvisation‹ für innovative Prozesse darstellen kann, kaum genutzt.

Der reflexive Umgang mit Intuition und dem ihr zugrunde liegenden, oft verdeckten Erfahrungswissen (implizites Wissen oder ›tacit knowing‹) und den dort zu entdeckenden *Mustern* (*Patterns*) innerhalb einer Organisation sind die Basis für eine Organisationskultur, die in der Lage ist, unerwartete und mehrdeutige (kontingente) Situationen nicht als Störung, sondern als Potenzial für Innovationen zu begreifen und nutzen.

Muster verknüpfen in der *künstlerischen Forschung* gewinnbringend Kunst und Strukturen. Ähnlich wie im künstlerischen Prozess bietet die tiefergehende, neugierige, lernende und übende Beschäftigung mit dem Material, nämlich

die Analyse und Reflexion organisationaler Muster, die Chance, daraus Neues hervorzubringen und kontingente Situationen für sich zu nutzen.

Aus Musik, Tanz und Theater lernen wir für Organisationen, Improvisation als Technik und Kunst jenseits des Reparaturmodus zu nutzen und zu entwickeln. *Improvisation* beinhaltet die performative Arbeit an und mit dem jeweiligen Material, den spielerischen Umgang mit Mustern, die aufmerksame und annehmende Haltung zur Unsicherheit und die Dynamik die über einen Zeitraum hinweg dem Zusammenspiel verschiedener Akteure innewohnt.

## PATTERNS ODER MUSTER

Muster (engl. patterns) sind erfolgreiche Problemlösungen, die nicht die Form statischer Handlungsanweisungen einnehmen. Die in den Mustern enthaltenen Werte und Kräfte zeigen, nach welchen Prinzipien verschiedene Herausforderungen gemeistert werden können. Damit sind sie flexibel und variabel einsetzbar und können sich durch die Anwendung selbst verändern oder neue Muster hervorbringen. Die Entdeckung, Dokumentation und Nutzung von Mustern in den jeweiligen Organisationen ist daher entscheidend die Reaktions- und Innovationsfähigkeit von Organisationen – insbesondere in komplexen und unsicheren settings.

Muster sind in einer wachsenden Zahl unterschiedlicher Disziplinen (Architektur, Software-Entwicklung, Stadtentwicklung, Pädagogik, Organisationsforschung, performative Kunst und Musik) eine erprobte Möglichkeit, auf *implizites Wissen* (individuelles und kollektives Erfahrungswissen) aufmerksam zu werden und dies gezielt zu nutzen. Die Grundform der Dokumentation von Patterns umfasst: *Name*, Beschreibung der *Problemstellung* (challenge) und des *Kontexts* (setting und Zeitdynamik), die Analyse der *Wirkkräfte* (forces) und die Darstellung ein oder mehrerer *Lösungsvorschläge*, möglichst mit Beispielen und Konsequenzen.

Muster können so die Klammer zum Verständnis der Organisation auf verschiedenen Ebenen bilden. Sie bieten insbesondere einen Zugang zur Tiefendimension, zum ›Ungenannten‹ einer Organisation als soziales System. In Anlehnung an die grundlegenden Arbeiten des Architekten sowie Architektur- und Systemtheoretikers Christopher Alexander (1995)<sup>1</sup> kann durch die Verbindung verschiedener Muster eine auf Situationen bezogene Mustersprache für Organisationen entwickelt werden.

Da Muster und eine Mustersprache für moderne Organisationen die Möglichkeit bieten sollen, sie beweglicher in ihrem organisationalen Handeln zu machen und einen schöpferischen Prozess des Erfindens anzustoßen, ist es wichtig, dass

1 | Alexander, C. et al. (1995): Eine Mustersprache. Städte, Gebäude, Konstruktion. Wien, Löcker Verlag.

die Mustersprache (die Verbindung zwischen verschiedenen Mustern) flexibel und variabel bleibt.

## Forces

*Forces* (*f*) sind die zentral wirkenden, oft konkurrierenden Kräfte in Organisationen. Nach Keidel (1995)<sup>2</sup> bewegen sich diese Wirkkräfte immer in den Kategorien *Autonomie*, *Kontrolle* und *Kooperation*. Alle drei kräftebezogenen Kategorien sind fundamental wichtig zum Verständnis der Dynamik in Organisationen. Sie bestimmen die Beziehungen in den sozialen Systemen der Organisation: *Autonomie* ist das Bestreben des Individuums und der Organisation, selbstständig agieren bzw. entscheiden zu können. *Kontrolle* ist das koordinierende Bestreben, gesetzte Ziele zu erreichen sowie individuelle und kollektive Interessen auszubalancieren. Als *Kooperation* wird die integrative Kraft des Gemeinsamen bezeichnet sowie die Notwendigkeit, nur durch Zusammenarbeit Neues zu erreichen und wachsen zu können.

Während der *Kontext* die spezifische *Herausforderung* enthält, auf die sich die *Lösung* beziehen muss, und beide umklammert, beschreiben die *Forces* die inhaltliche Auseinandersetzung, die Feed-Back-Schleifen zwischen *Herausforderung* – *Kontext* -*Lösung*. Im Priorisierungsprozess der widerstrebenden Kräfte kristallisiert sich letztlich heraus, welche effektive Lösung sich in einer Organisation als gangbar erweist.

## Generic Codes

*Generic Codes* sind aus der Mustertheorie von Christopher Alexander abgeleitet. Sie verweisen auf Prinzipien, die es ermöglichen, dass sich Prozesse rekursiv aus sich selbst heraus erzeugen (*emergent* sind). Grundlegend bedeuten Codes eine Vereinbarung über einen Satz von Verweisen zwischen Sendern und Empfängern, der es erlaubt, in effizienter Weise komplexe Informationen zu übertragen. Das Verstehen dieser Botschaften ist Bestandteil der Kultur von Systemen. *Generic Codes* geben Raum für Entwicklungen, die zu Beginn des Prozesses noch nicht vollständig sichtbar waren und die zur Lösung beitragen. In Organisationen können somit ein *non-lineare* Prozesse angestoßen werden, der partizipativ und reflexiv die richtungsweisende Orientierung des Codes aufnimmt.

## Grounded Theory

*Grounded Theory* ist ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zur systematischen Auswertung und Interpretation vor allem qualitativer Daten in unterschiedlicher Form (Interviews, Beobachtungen, Texte, Bilder, Filme, Töne und Klänge). Ziel ist es, auf Grundlage der erhobenen Daten eine realitätsnahe und praktikable

---

2 | Keidel, R.W. (1995): Seeing Organizational Patterns. A New Theory and Language for Organizational Design. San Francisco, Berrett-Koehler.

Theorie zu entwickeln (Glaser & Strauss 2008).<sup>3</sup> Das Verfahren, implizite und übergreifende Kategorien durch den iterativen (schrittweisen) Prozess des Kodierens zu entdecken, zielt als sozialwissenschaftlicher Forschungsansatz auf die Identifikation von Mustern in sozialen Systemen (*Pattern Mining*).

## Kontext

Der Kontext formt und begründet eine spezifische Problemstellung (*Herausforderung*); daher muss sich jede Lösung auf den jeweiligen Kontext beziehen. Der Kontext bestimmt aber auch, ob ein Muster in der gegebenen Situation anwendbar ist. Gemeinsam mit der Herausforderung und der gangbaren *Lösung* bildet der Kontext das Grund-Dreieck innerhalb des jeweiligen Patterns.

## Pattern-Form

Die Pattern-Form ist das Format der Notation, in der ein Muster (pattern) dokumentiert wird. Zu den bekanntesten Patternformen zählen u.a.: die Alexandrian Form, Coplien Form und Portland Form.<sup>4</sup> Sie entstammen va. unterschiedlichen Anwendungsbereichen (Architektur/Stadtplanung, Software-Entwicklung, Kommunikation etc.). Die Form hilft bei der schnellen Kommunikation über Pattern-Inhalte und zur Verbindung verwandter oder passender Muster untereinander (pattern language). Damit können einzelne Patterns variabel und flexibel verbunden und iterativ (sich einer Lösung annähernd) verdichtet werden.

## Pattern-Katalog

In einem Pattern-Katalog sind Patterns gesammelt, die nach unterschiedlichen Kriterien (z.B. nach Anwendungsbereich oder Herkunftsbranche) organisiert werden. In Christopher Alexanders Architekturtheorie (Alexander et al. 1995) sind sie nach Maßstabsebenen und thematisch geordnet. Querverweise am Anfang und am Ende eines Patterns verdeutlichen die Beziehungen der Patterns untereinander in der praktischen Anwendung. Erst in Kombination mit ›verwandten‹ Patterns entsteht eine lebendige und anwendbare *Pattern Language*.

## Pattern Language

Werden ›verwandte‹ Patterns oder Pattern-Kataloge kombiniert, entsteht eine Pattern Language, in der einzelne Lösungsmuster als Bausteine für eine oft komplexere Lösung in ein System von Patterns eingebettet werden. Vergleichbar mit einer Sprache definiert sie ein Netzwerk von Patterns oder Pattern-Katalogen, in denen die Beziehungen der Muster untereinander geregelt werden, so dass sie sich optional oder unbedingt aufeinander beziehen.

---

**3** | Glaser, B.C. & Strauss, A.L. (2008): *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern, Huber.

**4** | <http://c2.com/cgi/wiki?PatternForms> und <http://groupworksdeck.org/deck>

## Pattern Mining

Bezeichnet den Prozess der Entdeckung und Strukturierung von Patterns in einem abgrenzten Feld (*Kontext*). Der Prozess entwickelt sich entlang von Leitfragen und Arbeitshypothesen und steht in enger Verbindung zur Grounded Theory. Alexander (1979) nennt drei Vorgehensweisen des Pattern Mining: a) Die Beobachtung und Analyse guter Beispiele; b) Analyse schlechter Beispiele und Ableitung einer Lösung; c) Ableitung aufgrund abstrakter Argumente.

## Pattern Writing

Beschreibt neben dem Entwickeln und (Auf-)Schreiben eines Lösungsmusters vor allem den Prozess der Qualifizierung und Verdichtung. Damit bezieht sich das *Pattern Writing* auf das *Pattern Mining*. Patterns sind grundlegend offen und werden kontinuierlich weiter entwickelt. Je nach Anwendungsbereich werden sie unterschiedlichen Review-Verfahren unterzogen und sind Gegenstand von so genannten *Writers – Workshops* sowie Mentoring-Prozessen (*shepherding*).<sup>5</sup> Die durch das Pattern Mining erkannten Muster werden in einer *Pattern-Form* dokumentiert.

# KÜNSTLERISCHE FORSCHUNG

Kunst und Wissenschaft werden in unserer Gesellschaft häufig als zwei verschiedene Bereiche angesehen: Obwohl jedes Feld innerhalb des anderen behandelt wird und beide versuchen, die Welt im Kleinen und in ihrer Ganzheit zu verstehen, sind Kunst und Wissenschaft dennoch zwei Dimensionen im gleichen kulturellen Raum. Während Forschung im rational-naturwissenschaftlichen Sinn eher die Dinge zerlegt, um ihre Natur zu entdecken, konzentriert sich Kunst stärker auf die impliziten Phänomene (*künstlerisches Wissen*) und die – manchmal auch ungewohnte oder überraschende – Verbindung zwischen den Dingen. Die Wissenschaft geht eher mithilfe anerkannter, nachprüfbarer und wiederholbaren Methoden vor, während die künstlerische Forschung freier in ihren Methoden sowie Ausdrucksweisen ist und die Erkenntnisse (auch und häufiger) sinnlich (*Hören – Sehen – Riechen – Tasten*) dargestellt werden. In diesem Sinne ist künstlerische Forschung eher ein Versuch, durch künstlerisches Handeln und Wissen das Implizite, Verborgene in den Dingen zu erfahren und sichtbar, hörbar oder spürbar zu machen.

## Exploratives Vorgehen

beschreibt die Arbeitsweise der Kunst, den (Forschungs)Gegenstand tastend und experimentell zu entdecken. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Forschungsgegenstand bzw. das Material auch ›Eigensinn‹ aufweist, der neue Wege weisen

5 | Vgl. [www.europlop.net/sites/default/files/files/3\\_TheLanguageOfShepherding1.pdf](http://www.europlop.net/sites/default/files/files/3_TheLanguageOfShepherding1.pdf)

oder neue Möglichkeiten entdecken kann. Ohne vorgefasste Meinung werden aus dem eigenen Handeln und Beobachten und der Performanz neue Erkenntnisse gefunden und entdeckt.

## **Kreativität**

Kreativität bezeichnet die Fähigkeit eines oder mehrerer Individuen, auf fantasievolle, unorthodoxe oder überraschende Weise ein Problem zu lösen. Ihr zuträglich ist das unbefangene *Sich-Einlassen* auf Neues oder auch die sinnlich-körperliche Wahrnehmung eines Gegenstands. Die Überraschung und das sich Überraschen lassen ist dabei ein wesentliches Grundelement von Kreativität.

## **Künstlerische Ästhetik**

Künstlerische Ästhetik meint die sinnliche Wahrnehmung, jenseits der subjektiven Einteilung in ›schön‹ und ›hässlich‹. Hier geht es um Qualitäten wie Stimmigkeit, Relevanz, Schlüssigkeit und Anwendbarkeit, weswegen der Begriff auch in Zusammenhang mit der Entwicklung und Evaluation von Patterns in den Sozial- und Naturwissenschaften genutzt wird.<sup>6</sup>

## **Künstlerische Erfahrung**

ist ein Modus des ästhetischen Erlebens, in dem implizites Wissen und subjektives Erleben (Erfahrung) als Wahrnehmung selbst präsent und fühlbar und gleichzeitig von außen betrachtet wird – ein Modus gefühlter interferierender Rahmungen. Nach Klein (2010) ist die »Künstlerische Erfahrung [...] ein aktiver, konstruktiver und ästhetischer Prozess, in dem Modus und Substanz untrennbar miteinander verschmolzen sind« (Klein, 2010: 2).<sup>7</sup>

## **Künstlerisches Handeln**

bezeichnet das Vorgehen einzelner Kunsthandelnder. Künstlerisches Handeln ist wesentlich bestimmt durch einen offenen Ausgang, nicht nur zu Beginn, sondern auch während des Schaffensprozesses über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Unbestimmtheit wird spielerisch ›ausgehalten‹ und in der intensiven Auseinandersetzung mit dem Material produktiv angewendet.

## **Künstlerisches Wissen**

Künstlerisches Wissen ist der verfügbare Bestand von Fakten, Theorien und Regeln einer Künstlerin oder eines Künstlers und Ausgang oder Erkenntnis seines Schaffens. »Wer sind wir? Was bedeuten die Dinge? Was ist wirklich? Was hat Schuld? Was ist Zeit« (Klein 2010: 3) sind Fragen, mit denen sich in künstlerischen

---

**6** | Vgl. auch Böhme, G. (2003): Ästhetik. Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre. Paderborn, Fink Verlag.

**7** | Klein, J. (2010): Was ist künstlerische Forschung? in: Gegenworte 23 – Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2010, S. 24–28.

schen Prozessen auseinandergesetzt wird. Das Material, materiell oder immateriell, wird dabei sinnlich erlebt und gerät zum ›embodied knowledge‹.<sup>8</sup>

## Offene Prozesse

In Abgrenzung zu ›geschlossenen‹ Prozessen sind in ›offenen Prozessen‹ die Ergebnisse Teil des Entstehungsprozesses. Offene Prozesse und der spielerische Umgang mit Unbestimmtheit sind wichtige Voraussetzungen für Innovation und Partizipation und bieten die Möglichkeit, auch subjektive Erfahrungen in den Schaffensprozess einzubringen.

## Spielen

Spielen ist ernsthafte Arbeit am Material – eine künstlerisch entdeckende Erforschung. Spielen besteht aus einem bewusst absichtslosen Vorgehen, einem Modus, der die Optionen eröffnet, jenseits des Bekannten und Geordneten, das neue Interpretationen und Wahrnehmungen des Materials und des Gegenstands generieren kann.

## Unsicherheit

ist im Bereich künstlerischer Prozesse ein geläufiger Zustand weil sich künstlerisches Handeln bzw. künstlerische Arbeit über den offenen Ausgang definiert. Die Unklarheit über das aus dem Prozess folgende Ergebnis führt häufig zu einem krisenhaften Zustand. Deswegen könnte man Improvisation auch als die Kunst bezeichnen, Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit zu gewinnen.

## IMPROVISATION

Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Improvisation den spontanen praktischen Gebrauch von Kreativität zur Lösung auftretender Probleme. In der Musik wird sie als Form musikalischer Darbietung verstanden, in der das ausgeführte Tonmaterial in der Ausführung selbst entsteht und nicht vorher schriftlich fixiert worden ist.<sup>9</sup> In unserem Fall gibt es zwei verschiedene Modi des Improvisierens. Improvisation Modus 1 agiert allein als reaktives, reparierendes, Mangel ausgleichendes Prinzip. Man kann diesen Modus als Reparaturmodus bezeichnen. Als Modus 2 (Improvisation 2. Ordnung) ist sie der konstruktive Umgang mit Unordnung in Gemeinschaft. Gemeint ist damit das Überführen erlernter Regeln und Praxen in ein vorwegnehmendes (antizipatorisches) Konzept, das nicht auf Planung oder Rahmung verzichtet, sondern diese kreativ zu überschreiten sucht. Und zwar als permanentes Experiment und andauernde Na-

8 | Vgl. <http://embodiedknowledge.blogspot.de/p/emobodied-knowledge.html>

9 | Ähnliches gilt für den Tanz, in der die Performance aus der Bewegung im Raum entsteht (Forsythe, W. [2003]: Improvisationstechnologien. Karlsruhe, ZKM.).

vigationsübung, die mal mehr und mal weniger krisenhaft ist. Improvisation 2. Ordnung ist Organisationsproduktion als Kreation. Improvisation ist eine nicht-standardisierbare Methode, die helfen kann, Handlungsverläufe bei der Organisationsproduktion zu organisieren.

### **Bestimmende Urteilkraft**

»Ist das Allgemeine [...] gegeben, so ist die Urteilkraft, welche das Besondere darunter subsumiert, [...] bestimmend« (Kant 1788)<sup>10</sup>. Bestimmende Urteilkraft ist dann zu gebrauchen, wenn Regeln schon vorliegen und auf Situationen angewendet werden.

### **Minimal Structures**

In der Musik entsprechen Minimal Structures melodischen Fragmenten<sup>11</sup> bzw. Themen und Motiven, die z.B. in der Improvisation aufgegriffen, variiert und neu verschaltet werden. Aus der Architektur lassen sich aus den 15 Properties der Theorie Alexanders (2004) bezüge zu Minimal Structures von organisationalen Mustern herleiten. Die Center Theorie beschreibt die wirksamen Prinzipien, die die Grundstrukturen eines lebendigen Systems bilden. Minimal Structures können auch die grundlegenden Eigenschaften eines (sozialen) Systems beschreiben, aus denen Patterns gebildet werden können.

### **Bricolage**

meint die Fähigkeit, in Situationen bereits vorhandene materiale, kognitive und soziale Ressourcen zu nutzen, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Bricolage hebt damit vor allem auf den strukturellen Modus des Umgangs mit Situationen ab.

### **Groove**

Eine Jazzperformance zB ist dann im Groove, wenn Improvisation gelingt und die Musik in ästhetischer sowie körperlicher Weise stimmig ist. Umgekehrt ist der Groove Voraussetzung, um mit Mustern strukturell so arbeiten zu können, dass ein neues Verschalten der Muster Sinn macht, bzw. sich »richtig anfühlt«. Der Groove setzt sozusagen den Vektor in die Struktur – Struktur beginnt sich zu bewegen. Im Groove sein heißt, dass die Musiker fühlen »wo was hingehört«.

### **Impromptu**

Impromptu ist die Befähigung, Aufmerksamkeit für den Moment und Spontaneität bzw. Handlungsschnelligkeit auszuüben (act-in-an-instant).<sup>12</sup>

**10** | Kant, I. (1788): Kritik der Urteilkraft. Akademieausgabe der gesammelten Schriften Immanuel Kants. Berlin: Akademie der Preussischen Wissenschaften.

**11** | Vgl. Coker, Casale & Campbell (1970): Patterns for Jazz. A Theory Text for Jazz Composition and Improvisation. Miami, Warner Bros.

**12** | Ungeplant, ohne Vorbereitung, spontan.

## Musikalische Muster

sind musikalische Ereignisse, Situationen oder Konstellationen. Sie sind zerlegbar in serielle oder sequentielle Blöcke von Elementen. Auch wenn sie aus unterschiedlichen Teilen bestehen, so sind ihre Möglichkeiten doch erst in Form des relationalen Gebildes zu erkennen. Diese Relationen können auch in Zahlen ausgedrückt werden. Das spielt vor allem im Jazz eine Rolle und zwar dann, wenn man über eine ganze Reihe von Parametern ein Muster beschreiben will.<sup>13</sup>

## Performative Organisation

Tsoukas und Chia (2002)<sup>14</sup> sprechen von Organisation als »an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it toward certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules.« (573) Organisationen sind nach diesem Verständnis keine starren Gebilde, sondern entstehen durch zielgerichtete Handlungen. Damit wird die poetische bzw. emergente und kreative Seite des Organisationsverlaufs in den Vordergrund gerückt. So erweist es sich als adäquat, die Performanz-Theorie auf Organisationen zu übertragen und sie mit Weick und Chia als »permanent im Wandel« zu beschreiben.

## Reflektierende Urteilskraft

ist die Fähigkeit, von einem speziellen Einzelfall (dem Besonderen) zu verallgemeinern. »Ist aber das Besondere gegeben, wozu sie das Allgemeine finden soll, so ist die Urteilskraft bloß reflektierend« (Kant 1988 – siehe Fußnote 7). Reflektierende Urteilskraft ist dann am Werk wenn gefragt wird »Was ist hier los?« Der Prozess reflektierenden Urteilens konstruiert und wählt Deutungen und Bedeutungen, Strategien, Handlungsvorschläge und Ziele. Um Handlung zu sichern wird ein Konsens darüber erzielt, welche Deutung aus einer Reihe von Schlüssen zu ziehen und zusammenzufassen ist, um sie für folgendes Handeln verbindlich zu machen.

## Session

Die »Session« bietet die Form, die eine informelle Aktion gleichsam rahmt. Die Session ermöglicht es den Musikern in unterschiedlichsten Konstellationen zusammenzukommen um – ausgehend von einem bestimmten Thema – einem bestimmten Material oder eines Versuchsaufbaus (wie einer grafischen Partitur) miteinander zu interagieren, Ideen auszutauschen und von dem Erfahrungsschatz und Wissen der Beteiligten zu profitieren.

**13** | Vgl. Dell, C.: Die improvisierende Organisation. Bielefeld, transcript.

**14** | Tsoukas, H. & Chia, R. (2002): On Organizational Becoming. Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, 13 (5), 567-582.

