

The Shape of Tacitness to Come

Erweiterte Zugänge zum Impliziten in Organisationen
durch musikalisches Denken

David Vossebrecher

1. EINLEITUNG

Die ›implizite Dimension‹, bei aller Differenz darüber, was im jeweiligen Fall darunter zu verstehen sein soll, hat im Management und in der Reflexion über Organisation immer wieder eine Rolle gespielt, wenn auch eine nachrangige gegenüber Fragen der Struktur und Strategie. Obwohl eine Reihe wichtiger Management- und Organisationstheoretiker hierzu gearbeitet haben – wie zum Thema *Sense-making* in Organisationen Karl Weick, im Rahmen von *Theory U* und *Presencing* Peter Senge und Otto Scharmer oder zu lernenden Organisationen und reflexiven Praktikerinnen und Praktikern Chris Argyris und Donald Schön – dominieren in der Managementpraxis wie im Mainstream der Managementtheorie weiterhin die Fokussierung auf Struktur und Strategie, Steuerung und Planung. Daran haben auch die seit Jahren debattierten Herausforderungen nichts geändert, die sich aus zunehmender Komplexität – nicht nur Kompliziertheit – der Umwelten und Kontexten ergeben, in denen Organisationen und Unternehmen sich bewegen. Selbst die Erfahrung der wiederkehrenden globalen ökonomischen, sozialen und ökologischen Krisen – die gegenwärtige erscheint sogar schon als semi-permanenten Krise – lässt bisher wenig Umdenken erkennen, obwohl die Komplexität und Unsicherheit mittels herkömmlicher Strukturen und Strategien, Steuerung und Planung im Grunde nicht mehr zu bewältigen ist. Unter der impliziten Dimension wird das Kulturelle, Weiche, nicht Bewusste, unter der Oberfläche Liegende, das schwer einzugrenzende ›Soziale‹ verstanden, welches weder befriedigendzähl-, mess- und wägbar noch ohne weiteres plan- und steuerbar ist. Es betrifft Werte, Überzeugungen, Sinnfragen, Handlungsdispositionen und Gewohnheiten, die sich jenseits von Kennzahlen und einfachen Festlegungen der Strategien und Organisationsstrukturen auswirken.

Zwei wichtige organisationstheoretische Ansätze werden im Folgenden – zusammen mit der Kritik, die an Ihnen geübt wird – aufgegriffen und als Anknüpfungspunkte für die Entwicklung weiterführender Gedanken genommen. In einer Bewegung aus Darstellung, Kritik und Erweiterung dieser Theorien wird die Kontur der *Shape of Tacitness*, das heißt einer erweiterten Gestalt des Verständnisses der impliziten Dimension des Organisierens (organisationale *Tacitness*) gezeichnet. Die beiden Ansätze sind implizites Wissen (*tacit knowledge*; Nonaka & Takeuchi 1997) und Organisations- bzw. Unternehmenskultur (Schein 1985). Sie deuten das Implizite bzw. *Tacitness* als entweder wissensbezogenes oder wert- und sinnbezogenes, kulturelles Phänomen, stellen also jeweils ein spezifisches Element – Wissen bzw. Kultur – in den Vordergrund. Sie haben dabei aber entweder Schwierigkeiten, ihre eigenen Ansprüche einzulösen (das *Tacit Knowledge*-Konzept sensu Nonaka) oder Schwierigkeiten, über Deskription hinaus ihre Einsichten für grundlegend neue organisationale Praxis nutzbar zu machen (das Organisationskultur-Konzept) (vgl. Vossebrecher et al. 2012). Vor allem Kritiken am Konzept des impliziten Wissens wie bspw. von Neuweg (2001) weisen jedoch in vielversprechende Richtungen, die sich in innovativer Weise mit musikalischen (und anderen künstlerischen) Konzepten verbinden lassen. Eine solche Verbindung wurde im Rahmen des Projektes *Music – Innovation – Corporate Culture (MICC)*¹ entwickelt, an dem der Autor mitgearbeitet hat und 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 und Management-Innovationen, insbesondere Prozessinnovationen anzuregen (MICC-Projekt 2009).

Parallel zu diesen Ansätzen bzw. Theorien in Organisationsforschung und Sozialwissenschaft und -psychologie existieren in den Kulturwissenschaften sowie in Teilen der Künste Konzepte, die ebenfalls das Implizite (*Tacitness*) thematisieren und von denen aus sich sinnvoll Schnittstellen zu den obigen Konzepten erzeugen lassen. Auf diesem Weg lassen sich neue Gedanken in die Diskussion einführen resp. dort bereits vorhandene Überlegungen weiter pointieren. Diese kulturwissenschaftlichen und künstlerischen Konzepte, die ein verändertes Ver-

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

ständnis von *Tacitness* befördern, sind *Diagrammatik* und *Performanz/Performativität*; die Kunstform, auf die insbesondere Bezug genommen wird, ist Musik.²

2. ORGANISATIONSKULTUR UND IMPLIZITES WISSEN

2.1 Organisationskultur: offene Fragen

Die Bedeutung von Organisationskultur für Veränderungsprozesse und Innovationen ist in der Organisationsforschung und -praxis heute unbestritten: Sie ist für eine Reihe Dimensionen mit ausschlaggebend (vgl. Mintzberg et al. 1999). Dazu gehören Beziehung und Prozessqualität, Gemeinschaft bzw. Vergemeinschaftung und Kohärenz, die Leistung (Performance), sowie das Bild, das nach außen wie nach innen entsteht. Die Kultur einer Organisation 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).

Darüber hinaus ist die Kultur einer Organisation mit deren Struktur und Strategie gerade in praktischer Hinsicht eng zur Gesamterscheinung verbunden, Organisationskultur entsteht und entwickelt sich innerhalb der Strukturen und passt zu ihnen – zumindest zunächst, im Moment der Entstehung einer Organisation (Schein 1985). Andersherum ist die (gravierende) Veränderung von Strukturen ist nur dann erfolgreich, wenn sich die Kultur entsprechend anpasst. Ähnliches gilt für das Verhältnis von Strategie und Kultur.

Das Modell von Edgar Schein (1985) 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, hinsichtlich Annahmen zur Beschaffenheit von Wirklichkeit, Zeit und Raum etc. Sie sind unsichtbar und den Organisationsmitgliedern normalerweise nicht bewusst.

2 | Im Rahmen des MICC-Projektes konnten dabei Elemente eines Ansatzes entwickelt werden, denen die Bezeichnung ›musikalisches Denken von Prozessen des Organisierens‹ bzw. ›Organisation musikalisch denken‹ gegeben wurde; vgl. dazu 3.3 sowie Dell 2011; Stark et al. 2011; Vossebrecher et al. 2012.

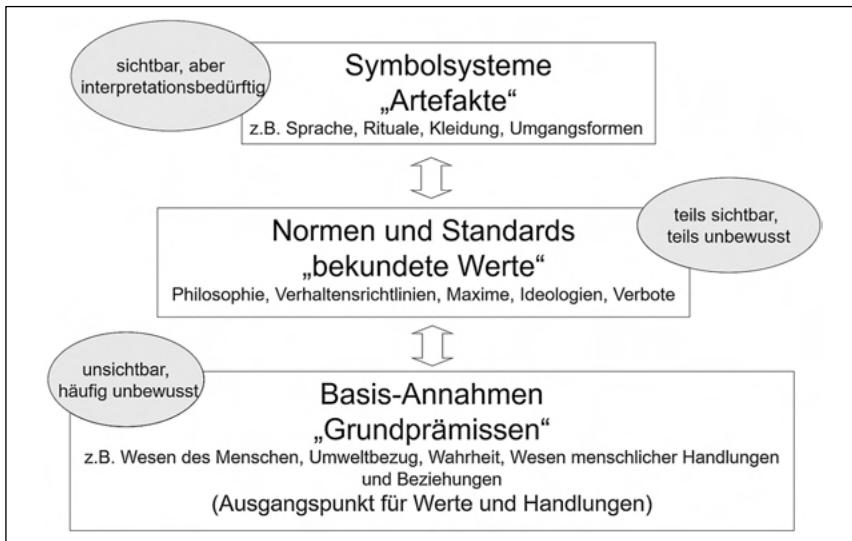


Abbildung 1: Modell der Unternehmens-/Organisationskultur nach Schein;
entnommen aus Bluszcz 2009

Das Modell hat für die Erweiterung des Verständnisses organisationalen Geschehens nachhaltige Bedeutung. Edgar Scheins Absicht liegt besonders darin, der vernachlässigten »kulturellen« Ebene neben strukturellen und strategischen Ebenen eine ebenbürtige Rolle zu verleihen; die Stärke seines Modells liegt unter anderem in der Darstellung der drei Ebenen, die sehr anschaulich macht, dass die Kultur der Organisation wesentliche implizite Anteile hat, die im organisationalen Alltag nicht bewusst, sondern – wie im Modell des Eisbergs – zum großen Teil unterhalb der Oberfläche und somit kaum zugänglich sind.

Allerdings gelangt man mit Scheins Modell über Deskription kaum hinaus. Es ermöglicht die Beschreibung entlang der Frage »Welches System an Grundannahmen und basalen Werten, die das Handeln der Organisation sublim prägen, wurde erlernt?« und auch die Rekonstruktion der zugehörigen Lern- und Verlerngeschichte: »Wann und wie ist das Wertesystem aufgenommen worden/entstanden? Wie ist es aus dem Bereich ihres ›Bewusstseins‹ heraus gedrifft?« Aber es fehlt beispielsweise ein Modell, das aufzeigt, wie eigentlich die nicht bewussten Wertesysteme das Handeln von Organisationsmitgliedern, die Prozesse, Entscheidungen etc. in alltäglichen Situationen tatsächlich beeinflussen und in welchen Situationen, unter welchen Umständen sich die jeweiligen Werte auf konkretes Handeln stärker oder weniger stark auswirken. Mit anderen Worten bleibt unklar, wie genau die Werte und Basisannahmen, Situationen und die Handlungen zusammen hängen (vgl. Vossebrecher et al. 2012). Ein zweiter Kritikpunkt ist, dass Scheins Konzeption inkohärent in der Nutzung von Begrifflichkeiten aus Lerntheorie vs. Psychoanalyse ist, so dass auch hier wesentliche Probleme ungelöst bleiben (ebd.).

2.2 Probleme des impliziten Wissens

Wesentlicher Bezugspunkt beinahe aller Beiträge zum impliziten Wissen ist Polanyis Wissenstheorie, besonders *The Tacit Dimension* (Polanyi 1966). Daran anknüpfend hat Nonaka in einer Reihe von Arbeiten zum impliziten Wissen (*implicit* oder *tacit knowledge*; Nonaka et al. 2001; Nonaka & Takeuchi 1997) einen ebenfalls einflussreichen Ansatz zu *Tacitness* in Organisationen formuliert, der diese unter anderem als non-linguistisches, non-numerisches Wissen (Nonaka 1994; Nonaka et al. 2001) versteht. Implizites Wissen spielt in der Literatur zu Wissensmanagement eine wichtige Rolle und stellt dar, wie in Organisationen implizites Wissen nutzbar gemacht werden kann, das heißt insbesondere, wie implizite Wissensbestände expliziert werden können (Nonaka & Takeuchi 1997). Wissenstransformation erklären sie anhand von vier Formen der Umwandlung und Entwicklung von implizitem und explizitem Wissen, nämlich *Sozialisation*, *Externalisierung*, *Kombination* und *Internalisierung* (daher im Englischen: SECI-Modell). Die Bewegung durch diese Teilprozesse auf individueller wie kollektiver Ebene wird als ›Wissensspirale‹ bezeichnet (a.a.O.; Baumard 1999).

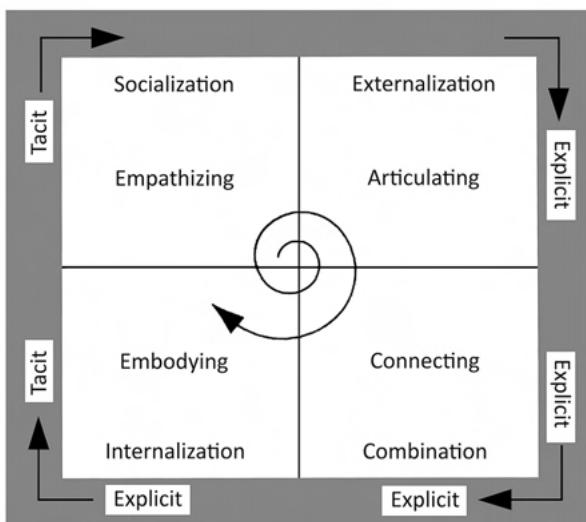


Abbildung 2: The four modes of knowledge conversion and the evolving spiral movement (aus Nonaka et al. 2001, 500)

Ihr Modell ist allerdings oft und zudem grundsätzlich kritisiert worden (vgl. Porschen 2008; Neuweg 2001; Schreyögg & Geiger 2003). Während Nonaka und Takeuchi die Explikation impliziten Wissens definitiv für möglich halten, wird dies von vielen Autor/innen deutlich skeptischer gesehen, insbesondere da explizites und implizites ›Wissen‹ grundlegend (logisch-kategorial) verschieden sind (Schreyögg & Geiger 2003, Neuweg 2001). Das wird an folgender Überlegung

deutlich: Der Versuch, mit Regeln, also explizitem Wissen, Handeln zu instruieren, erreicht schnell nicht mehr zu bewältigende Ausmaße und Komplexität. Einen Musiker bspw. würde die bewusste Konzentration auf alle Bewegungsdetails sofort paralysieren (Polanyi 1966: 18). Dagegen erfordert praktisches Gelingen unweigerlich, dass die Instruktion wieder inkorporiert, also auf praktischem, erfahrendem, übendem Wege körperlich-implizit wird. In Interaktionen zwischen Klavierschüler und Lehrer lässt sich schön beobachten, dass auf präzise verbal-sprachliche Instruktionen zugunsten des Vorspielens oder -singens sowie zugunsten ›unpräziser‹ bildhafter Instruktionen verzichtet wird. Weite Teile des impliziten Wissens sind überhaupt nicht, nicht vollständig oder nicht angemessen artikulierbar (Porschen 2008).

Implizites Wissen ist in Neuwegs (2004) Sicht kein eigener Wissenstypus, der vom explizitem Wissen abgegrenzt wäre, sondern eher eine Perspektive auf die *impliziten Anteile des im Gebrauch befindlichen Wissens* (›knowing‹). Das heißt, dass bei allem Handeln (und Lernen) explizites wie implizites ›Wissen im Spiel sind (Neuweg 2004) – explizites Wissen ist ohne jeweils spezifische implizite Kenntnisse nicht verstehbar. Darüber hinaus wendet Neuweg gegen Nonakas Konzept ein (das ja anhand der SECI-Wissensspirale die Explikation und Repräsentation impliziten Wissens verspricht), dass die Repräsentationsformen des expliziten Wissens als solches kein Wissen sind:

»If we use the prevalent signs for representing knowledge – e.g. the spoken sentence, the textbook or the database – are we really talking about knowledge? Clearly we are not. Sound waves, printing ink, and magnetic disks are just physical objects, not knowledge, until somebody understands what they mean. Knowledge is a psychological phenomenon, not a physical one. Consequently, [the term] tacit knowledge may also refer to the tacit roots of all our explicit knowledge, i.e. to its semantic and pragmatic basis.« (Neuweg 2004: 140)

Neuweg hält also die Trennung von implizitem und explizitem Wissen für irreführend. Stattdessen gehe es nicht mehr primär um die Analyse von *Formen* und *Strukturen* des Wissens, sondern um »Prozesse des Wahrnehmens, Beurteilens, Antizipierens, Denkens, Entscheidens, Handelns« (Neuweg 2005, 557; kursiv i. O.), kurz also um ›Könnerschaft‹ mitsamt der zu Grunde liegenden *Wahrnehmungs- und Handlungsdispositionen* und der entsprechenden Akte der Performanzregulation. *Tacit knowing* wird so zu einer prozesshaften und ›performativen‹ Sichtweise, die auch die implizite Dimension verständlich werden lässt. Im Fokus steht die *Beziehung von Wissen und Können* in der Praxis, die ›in ihrem fortwährenden Gelingen ein ihr ›implizites Wissen‹ zur Schau stellt‹ (a.a.O., 558). Das Wissen als solches ist dann vor allem die »artikulierte Entsprechung« der jeweiligen Praxis.

Von dieser Erkenntnis aus lässt sich an Nonakas Konzeption kritisieren, dass die Inkorporiertheit des Wissens bzw. der ›Wissensträger Körper‹ (Porschen

2008, 64) neben den kognitiven Facetten des Wissens konzeptuell grundsätzlich zwar vorhanden ist, aber abstrakt bleibt und somit in Bezug auf organisationale Praxis und organisationales Wissensmanagement letztlich vernachlässigt wird. Es »wird kaum mehr berücksichtigt, dass der Körper nicht nur [...] als Informationsträger für kognitive Verarbeitungsprozesse im Gehirn oder schlicht organischer Wohnort impliziter Wissensformen fungiert« (ebd.). Körperliche Empfindungen, Sinnlichkeit und »ganzheitliche Wahrnehmungsfähigkeit [als] eine Voraussetzung ganz eigener Qualität für die Genese impliziten Wissens« (ebd.) bleiben vernachlässigt (vgl. auch Böhle & Porschen 2011). Für das hier verfolgte Interesse am Impliziten organisationaler Praxis und an organisationskulturell vermittelten Dispositionen³ – also an einem Verständnis jenseits der ›intellektualistischen Legende‹ (Gilbert Ryle; vgl. Neuweg 2001) – stellt das eine Verflachung dar.

Die Frage der *Tacitness* organisationalen Handelns richtet sich also nicht auf (relativ schwer veränderliche) Wertebestände und grundlegende Festlegungen der Wahrnehmung und Deutung von Situationen und auch nicht auf als eigenständige Einheiten verstandene explizite Wissensbestände, sondern auf Praktiken bzw. die Praxis des Organisierens als Prozess und Performanz in der Zeit. Das ›Implizite‹ ist dabei Teil jeder Praxis, jedes Könnens, jeder Performanz. Zum *tacit knowing view* lassen sich laut Neuweg (2005) entsprechend Handlungsarten und Konzepte wie situiertes Handeln (Suchman 1987), subjektivierendes Handeln (Böhle & Schulze 1997), intuitiv-improvisierendes Handeln (Volpert 1994, 2003) und künstlerisches Handeln (Brater 1984), Habitus (Bourdieu 1987) und *knowing-in-action* (Schön 1983) zuordnen. Das mit den letztlich statischen Konzepten Organisationskultur und implizites Wissen (sensu Nonaka und Co.) zunächst nur unzureichend Verstehbare wird als prozesshaftes und performatives Geschehen klarer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass für kompetentes Handeln das artikulierbare, aber noch nicht artikulierte, noch implizite Wissen die weitaus geringere Rolle spielt gegenüber einem nicht oder nur indirekt verbalisierbaren Handlungs-›Wissen‹. Anders ausgedrückt: Können/Könnerschaft hat zwar auch Anteile, die man sinnvoll als Wissen ansehen kann, aber nur mittels dieser Anteile können Dritte nicht instruiert, kann Können nicht weiter gegeben oder irgend ausreichend erläutert werden. Die Befähigung zu kompetenter Praxis erlangt man stattdessen nicht ohne die Inkorporierung von Kompetenzen im Zuge von Praktiken, Handlungsweisen und performativen Akten.

2.3 Konturen der *Shape of Tacitness*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die implizite Dimension des Organisierens mit den Konzepten zur Organisationskultur, insbesondere soweit sie sich auf das Modell von Schein (1985) beziehen, höchstens deskriptiv veranschau-

3 | Der Begriff der Disposition spielt in Pierre Bourdieus praxeologischer Theorie des *Habitus* eine Rolle.

licht werden kann. Die Frage aber, wie die impliziten, nicht bewussten Grundannahmen und Werte dass alltägliche Handeln der Organisationsmitglieder beeinflussen und dynamisieren, ist aus dem Modell heraus nicht zu beantworten. Das Konzept des impliziten Wissens nach Nonaka (1994) wiederum kann seinen Anspruch eines breiteren Verständnisses von Wissen und organisationalem Handeln nur unzureichend einlösen, die Rolle des Körpers für Wissen ist aber letztlich nicht berücksichtigt, daher kann Nonakas Konzept eine rationalistische Verkürzung bescheinigt werden. Die Ausweitung des impliziten Wissens durch Neuweg öffnet hin auf *Handeln* von Expertinnen und Könnerinnen bzw. Experten und Könnern, also ›Könnerschaft‹ (Neuweg 2001). Dieses Verständnis hat Verwandtschaften zu einer Reihe von handlungstheoretischen Ansätzen, sowie zu Praxistheorien wie der Praxeologie Pierre Bourdieu.

Aus der Diskussion bis hierher sind zwei Problemstellungen deutlich geworden: Erstens die Herausforderung der (sprachlichen) *Explikation* bzw. *Repräsentation* impliziter Gehalte; diese kann, wenn man ausschließlich sprachlich zu explizieren und zu repräsentieren versucht, offenbar niemals hinreichend sein. Zweitens wurde die Schwierigkeit deutlich, den Handlungsbezug impliziten Wissens bzw. seinen Bezug auf (alltags-)praktische Verfahrensweisen/Vollzüge zu klären, die nämlich mit Konzepten wie »Werten« und »Wissen« nur unzureichend handhabbar sind, da sie die Dynamik des Handelns nicht verständlich machen. Ersterer Problemstellung lässt sich, so der Vorschlag hier, mittels musikalischer und genereller *Diagrammatik* begegnen, der zweiten mittels *Performanz* und ebenso einem Konzept von *Praxis* aus kulturwissenschaftlich-sozialwissenschaftlicher und musikalischer Perspektive. Zunächst wenden wir uns im nächsten Abschnitt der zweiten Herausforderung zu, ist doch der Begriff *Performanz* (bzw. Performativität) bereits verschiedentlich aufgetaucht.

Zuvor lassen sich noch folgende Konturen der bislang herausgearbeiteten Gestalt – der »*Shape of Tacitness*« aus dem Titel dieses Beitrags – herausheben:

- Können/Wissen ist, verstanden als *knowing* (›wissen‹ in der Verbform), auf das Engste mit Handeln verbunden. Wissen im engeren Sinne stellt nur noch einen bestimmten Teil – und nicht den praktisch bedeutsamsten – von Können/Handeln/Praxis dar.
- Die Trennung Körper – Verstand ist artifiziell und irreführend. Körperlichkeit ist ein zentraler Bestandteil unserer wissenden-könnenden Orientierung in der gesellschaftlichen und sozialen Welt; ihre Bedeutung wird ganz offensichtlich weithin stark unterschätzt.
- Jedes Können (Wissen) hat immer implizite Dimensionen, die sich bei weitem nicht restlos – und wahrscheinlich nicht einmal überwiegend – sprachlich auf den Punkt bringen lassen, weder für je mich selbst, noch im Versuch, andere zu instruieren.
- Damit wird experimentierendes, erprobendes, spielerisches Handeln, in dem Verstand und Körper zusammenwirken, zu einem fundamental wichtigen

Werkzeug für die Produktion und Weitergabe von Können/Wissen, besonders aber für Innovationsstrategien. Zudem stellen spielerisch-experimentelle Handlungsformen, da sie ergebnisoffen sein müssen, traditionelle Formen von Planung stark infrage; sie sollten Planung zumindest komplementär ergänzen.

3. PERFORMANZ, PRAXIS UND MUSIK

3.1. Performanz

Der Begriff Performanz entstammt Austin's (1975) sprachphilosophischer Theorie der Sprechakte und hat besonders in den Kultur- und Medienwissenschaften Karriere gemacht. Austin untersucht Sprechakte, die zugleich Handlungen sind. Häufig zitiert ist das Beispiel der Eheschließung: Im ›hiermit erkläre ich Euch zu Mann und Frau‹ und im zugehörigen gegenseitigen Eheversprechen wird mit der sprachlichen Äußerung eine wirkungsmächtige Handlung vollzogen (Austin 1975). Unter anderem hat sich Judith Butler (1991, 2002) auf Austin bezogen, gebraucht Performanz aber in erheblich weiterem Sinne (vgl. Volbers 2011), indem sie damit umfassend die Konstituierung sozialer (Geschlechts-)Identität bezeichnet, in welcher dem Körper bzw. der Körperlichkeit eine wesentliche Rolle zukommt. Butler greift die Perspektive dramatischer, theatralischer *performance* auf und argumentiert, dass Geschlechtsidentität durch Akte hervorgebracht und aufrechterhalten wird.

»Die Realität der Geschlechterzugehörigkeit ist performativ, was ganz einfach bedeutet, dass die Geschlechterzugehörigkeit real nur ist, insoweit sie performiert wird. Man darf wohl sagen, dass bestimmte Arten von Akten gewöhnlich als Ausdruck eines Kernes der Geschlechterzugehörigkeit oder der Geschlechteridentität interpretiert werden [...]. Wenn Geschlechterattribute jedoch nicht expressiv, sondern performativ sind, dann konstituieren diese Attribute in Wirklichkeit die Identität und drücken sie nicht etwa nur aus oder verdeutlichen sie nur. Der Unterschied zwischen Expressivität und Performativität ist von entscheidender Wichtigkeit, denn [...] dann gibt es keine zuvor schon bestehende Identität, an der sich ein Akt oder ein Attribut messen ließe.« (Butler 2002: 315f)

Aus diesem Ausgangspunkt der dramatischen Performanz, der Aufführung, der Posen und Gesten, ergibt sich (unter anderem) der besondere Stellenwert des Körpers in Butlers Konzeption⁴. Geschlechtsidentität ist, obwohl sie als biologisch gegebenes Sein erscheint, ein körperlich eingeübter und aufgeführter Akt: »Der

4 | Selbstverständlich spielen noch andere Gründe eine Rolle, unter anderem ihr Thema Geschlechtsidentität, welche ja vor der feministischen Kritik als untrennbar mit dem (weiblichen oder männlichen) biologischen Körper verbunden schien.

Akt der Geschlechterzugehörigkeit [ist] der Akt, der jeder verkörperte Handelnde ist, sofern jeder von ihnen dramatisch und aktiv gewisse kulturelle Bedeutungen verkörpert und diese in der Tat wie Kleidungsstücke *trägt*« (a.a.O., 312; kursiv i. O.). Die ›Akte‹ gehen nicht auf bloß individuelle Entscheidungen und Intentio-nen zurück, sondern sind kulturell eingebettet und in diesem Sinne kollektiv und in einer Verbindung mit der Vergangenheit stehend. Der »Körper [setzt] seine Rolle in einem kulturell beschränkten Körperraum um und inszeniert Interpretationen innerhalb der Grenzen« (a.a.O., 313) bereits gegebener Rollenanweisungen. Es handelt sich sozusagen nicht um einen einzelnen Akt, sondern um eine re-iterative Praxis (Posselt 2003), um Wiederholungen von Akten in zitatförmiger Weise und als Anrufung bestehender Konventionen und Ordnungen (Butler 1997; vgl. auch Krämer 2001). Grundlegend für Butlers Perspektive ist, dass es die Akte sind, die performativ die Subjekte und Körper konstituieren, nicht umgekehrt; Performativität der sozialen Geschlechtsidentität heißt gerade nicht, dass das Subjekt seine Identität bereits hat und nur noch auszudrückt oder aufführt, sondern dass das Subjekt als Effekt der (Geschlechts-)Performanz erst konstituiert wird (Butler 2002). Im Rahmen dieser Vorstellung von performativ im Tun konstruierten – und immer neu konstruierten, zur Aufführung gebrachten – Ordnun-gen untersucht Judith Butler auch deren De-Konstruierbarkeit und betont damit auch die subversiven, Konventionen brechenden Möglichkeiten der Performanz, die transformierenden (Krämer 2001) oder auch innovativen Möglichkeiten.

Äquivalent zur ›Geschlechterwirklichkeit‹, die Judith Butler vorrangig untersucht, werden auch andere soziale Wirklichkeiten (wie z.B. organisationale Wirklichkeit) durch »nachhaltige soziale performative Vollzüge« (Butler 2002: 315) konstituiert, gleichzeitig wird im Zuge der Konstituierung »der performative Aspekt [...] verschleiert« (a.a.O., 316).

Die nachhaltigen sozialen performativen Vollzüge, von denen Butler spricht, bezeichnen Wulf et al. (2001) als performativ-mimetische Prozesse, bei denen jeweils eine Bezugnahme auf Vorangegangenes erfolgt und die für soziale und kulturelle Sachverhalte und Arrangements »konstitutiven Charakter« (a.a.O., 12) haben. Butler sehr ähnlich, vertreten Wulf et al. (2001) eine Sicht, nach der soziale (nicht aber notwendig nur sprachliche) Handlungen »körperlich, szenisch und expressiv [sind]. Sie haben ludische Elemente und erfordern ein praktisches Wissen darüber, wie sie in bestimmten Situationen aufgeführt werden sollen.« (Wulf et al. 2001, 11f). Wiederholung – nicht des identischen, sondern des musterhaft ähnlichen – nimmt demzufolge eine zentrale Position ein, wenn Organisationen performativ gedacht werden (a.a.O., 13).

»praktisches Wissen ist performativ, es ist körperlich, ludisch, rituell und zugleich historisch, kulturell; [...] es ist ästhetisch und entsteht in mimetischen Prozessen; performatives Wissen hat imaginäre Komponenten, [...] und lässt sich nicht auf Intentionalität reduzieren; es artikuliert sich in Inszenierungen und Aufführungen des alltäglichen Lebens, der Literatur und der Kunst.« (Wulf et al. 2001: 13)

3.2 Praxis

Performative Theorien des Sozialen und Praxistheorien des Sozialen bzw. der Kultur weisen eine Reihe geteilter Grundgedanken auf. Reckwitz (2003) versteht dabei performative Sozialtheorien als Teilmenge des Feldes der Theorie sozialer Praktiken, Volbers (2011) argumentiert, dass sich die Idee des Performativen, d.h. der Gedanke der Erzeugung von Ordnung bzw. »Strukturierung im Vollzug« (a.a.O., 142), auch im Bereich der Sozialwissenschaften und der Sozialphilosophie verorten lässt. In der Entdeckung der Ähnlichkeiten zwischen den ›Theoriefamilien‹ sind sich beide Autoren weitgehend einig.

»Innerhalb des Paradigmas der sogenannten ›Praxistheorien‹, [...] erfüllt der Begriff der Praxis dieselbe Funktion [wie der Begriff der Performanz; DV]. Auch hier geht es darum, die Konstruktion von Sinnzusammenhängen an eine Logik des Vollzugs zu binden, die nun aber als eine wesentlich ›praktisch‹ gedachte Logik angesprochen wird.« (Volbers 2011: 142)

Die *Praxeologie* Bourdieus (Bourdieu 1976, 1987; Bourdieu & Wacquant 1996) hat als soziologische Theorie größere Berührungspunkte zur Idee der Performanz im engeren Sinne (Volbers 2011) bzw. eine »Familienähnlichkeit« (Reckwitz 2003: 283) mit Performanztheorien. Bourdieu bezieht sich insbesondere in seinen Reflexionen zum Zusammenhang von Sprache, Praxis und Gewalt auch auf Austin (Bourdieu 1990). Für ihn folgt soziales Handeln einer ihm eigenen ›Logik der Praxis‹ (Bourdieu 1987), das heißt es ist keine Aufführung eines zuvor gedachten, entworfenen, komponierten, regelhaft geplanten oder sonst wie strukturell festgelegten *Skripts*, also keine Aufführung von ›theoretisch‹ bereits Konzipiertem. Handeln folgt nicht nur expliziten/explizierbaren Absichten und Intentionen, Überzeugungen und Wünschen, sondern ist in bedeutsamen Teilen *habituell* (Bourdieu 1976). Somit geht Praxis in der Theoretisierung – und somit auch im Expliziten – niemals vollständig auf, sondern entzieht sich dieser. Vermeintliche Regeln des Handelns werden von außen, aus der Perspektive des (wissenschaftlichen) Beobachters und als seine Theoretisierungen an Praxis herangetragen und in sie ›hineingesehen‹⁵. In diesem Sinne kann man auch das Organisationskulturmodell von Schein (1985) mit seinen das Handeln vermeintlich leitenden Werten und Grundannahmen als Beobachterkonstruktion kritisieren.

Die Überlegung, dass Praxis in weiten Teilen *habituell* ist, besagt, dass es unter Rückgriff auf Strukturen und Regeln nicht zu verstehen ist, aber ebenso wenig einfach aus Interaktionen zwischen Akteuren (intersubjektive Handlungen) erklärt werden kann. Bourdieu grenzt sich sowohl von Strukturalismus wie vom symbolischen Interaktionismus ab. Praxishandeln ist weder strukturell-regelhaft determiniert noch in Interaktionen frei aushandelbar, sondern steht in sozial-kulturell-gesellschaftlichen Traditionen und Kontexten, aus denen sich

5 | Sie sind dadurch natürlich nicht gleich nutzlos oder ›falsch‹.

Dispositionen ergeben, die Bourdieu unter anderem mit dem Konzept des *Habitus* (Bourdieu 1997, 1982) erklärt.⁶ Die Dispositionen des Habitus sind die »Erzeugungs- und Ordnungsgrundlagen für Praktiken und Vorstellungen, die objektiv an ihr Ziel angepasst sein können, ohne jedoch bewusstes Anstreben von Zwecken und ausdrücklich Beherrschung der zu deren Erreichung erforderliche Operationen vorauszusetzen« (Bourdieu 1987: 98f), sie erscheinen »objektiv-geregelt und ›regelmäßig‹ [...], ohne irgendwie das Ergebnis der Einhaltung von Regeln zu sein, und genau deswegen kollektiv aufeinander abgestimmt [...], ohne aus dem ordnenden Handeln eines Dirigenten hervorgegangen zu sein.« (a.a.O.: 99). Somit ist Praxis nicht regelhaft determiniert, aber in ihrer Varianz mehr oder minder eingegrenzt. Dennoch ist der Habitus zugleich konstruktiv:

»Mit dem Habitus [können] wie mit jeder *Erfinderkunst* unendlich viele und (wie die jeweiligen Situationen) relativ unvorhersehbare Praktiken von dennoch begrenzter Verschiedenartigkeit erzeugt werden [...]. Kurz, als Erzeugnis einer bestimmten Klasse objektiver Regelmäßigkeiten sucht der Habitus die ›vernünftigen‹ Verhaltensweisen des ›Alltagsverständns‹ zu erzeugen.« (a.a.O., 104: kursiv i.O.)

Mit Disposition ist keine persönliche oder psychologische Eigenschaft oder Substanz gemeint, sondern eine *Relation* in einem sozialen Sinne: eine Bezogenheit von Individuum, Situation und gesellschaftlich-kulturellem Kontext aufeinander. Es geht Bourdieu, wenn er Voraussetzungen konkreter gesellschaftlicher Praxen und Handlungen erklärt will, insgesamt um »Konfigurationen von Relationen« (vgl. Rehbein 2006), das bedeutet, man muss sich einen Komplex aus Subjekten, konkreten Situationen und kulturell-gesellschaftlichem Kontext ansehen, um Praxis zu verstehen.

Die Dispositionen des Habitus entstehen vor allem als Einlagerung in die Körper im Prozess der Sozialisation bzw. Enkulturation, also in der Regel sehr subtile und kaum bewusste Inkorporierung.⁷ Sie sorgen für soziale Anschlussfähigkeit von Handlungen und kulturellen, gesellschaftlichen Ordnungen. Der Habitus wirkt sub-verbal und implizit, und stellt – zumindest zunächst – Einverständnis mit kulturell-gesellschaftlichen Normen und Sinnssystemen her, wie sie im konkreten sozialen Feld, in dem ein Subjekt aufwächst, bestehen. Da der Habitus nicht determinierend und starr operiert, sondern dynamisch-produktiv, und da Praxis relational gedacht werden muss, gestattet es »eine kleine, endliche Anzahl von Schemata unendlich viele, an stets neue Situationen sich anpassende Praktiken zu erzeugen [...] ohne dass hierfür die Schemata als explizite Prinzipien formuliert werden müssten« (Bourdieu 1976: 204).

6 | Von Bedeutung ist zudem Bourdieus (2005) Konzeption von Kapital, vor allem des sozialen, kulturellen und symbolischen Kapitals.

7 | Bourdieu spricht auch davon, dass die Ausbildung des Habitus ein Prozess der Verinnerlichung der Äußerlichkeit oder »Interiorisierung der Exteriorität« (Bourdieu 1987: 102) ist.

Andererseits wird gesellschaftliche, kulturelle Veränderung durch die Inkorporierung des Sozialen erschwert, da die sozialen Dinge »Angelegenheiten nicht des Bewusstseins, sondern des Körpers sind und die Körper die Sprache des Bewusstseins nicht immer und in keinem Fall sehr schnell verstehen.« (Bourdieu 1997, 213). Neue Handlungsweisen, die man z.B. in Beziehungen anwenden möchte, müssen also nicht nur intellektuell und intentional gewollt, sondern auch eingeübt bzw. zu Angewohnheiten werden. Aber, auch wenn dies bei Bourdieu weniger stark betont ist als bei Butler (vgl. Sonderegger 2010), birgt die Performanz/Praxis-Perspektive eben auch das Potential zu Dekonstruktion, Subversion und – in weitem Verständnis – Innovation neuer sozialer Praxen.

Zwischenfazit zu Performanz, Praxis und Tacitness

Ein Verständnis des Sozialen – Organisationen, Systeme, Handlungen und Handlungskontexte, (Alltags-)Kultur etc. – als *Performanz* hat insbesondere deshalb Erklärungswert für die Dimension *Tacitness*, weil die Rolle der Körper für die Entstehung sozialer Gewissheiten und Selbstverständlichkeiten hervorgehoben wird. Soziale Realität wird durch körperliche ›Aufführungen‹ konstituiert, wozu sowohl Prozesse des Einübens gehören, wie auch die Anknüpfung an bestehende, in gewisser Weise vorab geschriebene soziale Akte (im Sinne von Skripten) und Praxen/Praktiken. Diese Praktiken sind zeitlich gebunden und ›lokal‹: »Performatives Handeln schafft soziale Konstruktionen [...] und je nach kultureller Praxis unterschiedliches praktisches Wissen« (Wulf et al. 2001: 13).

Praxistheorien lenken zudem die Aufmerksamkeit darauf, dass soziale Praxis ist nicht mit Regeln, wozu auch strukturierende Wertesysteme etc. zählen, verstehtbar ist, sondern einer eigenen, impliziten Logik der Praxis folgt, einem »praktischen Sinn« (Bourdieu 1987), den die Handelnden entwickelt haben. Stabilität von gesellschaftlichen Institutionen und Systemen entsteht durch immer wieder neu und normalerweise hochgradig ähnlich aufgeführte, zeitlich und sinnmäßig aufeinander bezogener Handlungen, ist also ›performte‹ Praxis in der Zeit. Der Teil von Praxis, der nicht im Regelsinne beschreibbar ist – auch nicht bzw. oft erst recht nicht von den Handelnden selbst –, ist durchaus groß. Dieser implizite Teil stützt sich auf Dispositionen, die sich mit Bourdieus *Habitus*-Konzept verstehen lassen, und die im Prozess der Enkulturation (auch) in die Körper eingeschrieben werden. Zugleich zeichnet soziale Praxis aber auch Offenheit aus. Sowohl die *konkrete* Praxis ist offen, da der *Habitus* kein starr fixiertes Reiz-Reaktions-Prinzip, sondern eine produktive Instanz ist, bei der es um die Relationalität von Subjekt/Akteur, Situation und gesellschaftlich-kulturellem Kontext geht. Und auch *generell* ist Praxis offen, da sie immer auch spielerische und experimentierende, inkrementelle Weiterentwicklung ist, die von aktuellen, verschiedenartigen und möglicherweise unvertrauten Handlungssituationen und -kontexten angeregt wird.

3.3 Musik

Der Begriff der Performanz, unmittelbarer als der der Praxis, entnimmt Überlegungen aus dem Theater, wie sich bspw. an Judith Butlers Verwendung der Attribute *theatralisch* oder *dramatisch* sehen lässt. Auch in den bildenden Künsten existieren performative Kunsttraditionen und -begriffe, nach denen das fertige Werk selbst nicht mehr die Kunst darstellt, da Kunst in diesem Verständnis nicht mehr auf die Erzeugung von ›Werken‹ zielt. Stattdessen ist der Entstehungs- und der damit verbundene soziale, ästhetische und Erkenntnisprozess das wichtige und wesentliche Moment.⁸ Schließlich und selbstverständlich ist auch die Musik eine performative Kunstform, was insbesondere dort deutlich wird, wo sie, wie im Jazz, von Improvisation lebt. Ein musikalisches Werk, auch wenn es uns, insbesondere in Form einer Audioaufnahme, als Entität, als seiendes Ding, erscheint, ist doch radikal an Aufführung gebunden, Musik also eine essentiell performative Kunst. Dass jede Aufführung ein jeweils neues, (leichter oder stärker) verändertes Ergebnis hervorbringt, wird in den Musiktraditionen des Jazz oder der aleatorischen Neuen Musik⁹ am deutlichsten, denn improvisierte oder vorab erarbeitete Variation ist dort Prinzip statt unerwünschter Abweichung. Musik lässt sich, besonders in Musikformen, die Improvisation zulassen, somit als ›performative Konstruktion‹ von Form, Struktur, Ordnung oder Sinn verstehen. Sie lässt somit besonders augenscheinlich werden, dass es sich bei vermeintlichen Werken – im Sinne von Entitäten, festen Ordnungen oder Strukturen – um Verläufe bzw. Prozesse in der Zeit handelt, und ist für die Konsumierenden, also die Zuhörerinnen und Zuhörer, wie die Produzierenden, die Musikerinnen und Musiker, als körperlich-sinnliches Medium erfahrbar.

Die in Organisationen hervorgebrachten Ergebnisse und Strukturen sind ähnlich flüchtig, wie die verklingende Musik. Der Eindruck fester Organisationsstruktur formt sich nur durch die relative zeitliche Stabilität von Handlungs-mustern, also die stetige Wiederholung sich (sehr) ähnelnder Handlungen, die aufeinander und auf Vergangenes bezogen sind – vergleichbar mit der oben dargestellten ›Strukturierung im Vollzug‹ (Volbers 2011) in performativ-mimischen Prozessen (Wulf et al. 2001). Die performative Differenz zwischen den *per se* niemals vollkommen identischen Handlungen schafft Raum für Kreativität und Innovation (vgl. Vossebrecher et al. 2012).

Dieser performativen Grundperspektive fügt Musik – im Rahmen des Projektes *Music – Innovation – Corporate Culture (MICC)* wurde insbesondere auf die freien Formen des Jazz und die aleatorische und verwandte Neue Musik Bezug genommen – eine explizit ludische (spielerische), erprobende und experimentierende und in dieser Hinsicht innovierende Denk- und Vorgehensweise hinzu. Zu-

8 | Beispiele geben Aktionskunstformen wie *Happening* und *Fluxus* oder auch die *Soziale Plastik* bei Beuys (Harlan et al. 1976) ab.

9 | Siehe 4.1.

dem erfolgt musikalische Aufführung oft (wenn auch nicht immer) in Gruppen, d.h. Ensembles, Combos, Orchestern etc., so dass Musik auch spezifische Perspektiven auf Zusammenarbeit und Kollaboration mitbringt, die darauf beruhen, dass qualitativ hochwertige Ergebnisse vor allem in gemeinsamer Produktion und gegenseitiger Unterstützung entstehen können. Die Begriffe *Groove* oder *Swing* können dabei Qualitätsmerkmale sein. In improvisierten Teilen einer Musikaufführung kommen verschiedene »soziale« Improvisationsregeln zum Einsatz¹⁰ wie: bereits vorhandene Elemente verwenden; Angebote annehmen; Impulse der Situation und der Partner nicht blockieren oder widerlegen und in diesem Sinne Andere/Partner gut aussehen zu lassen. Dazu gehört auch ein *Mindset* der Komplexitätsoffenheit und der Suche nach Neuem (vgl. Dell 2002).

Zuletzt lässt sich aus dem musikalischen Feld ein Medium und Instrument aufgreifen, dass für Organisationen bedeutsam sein kann und dessen theoretische Hintergründe im Folgenden behandelt werden: Die musikalische *Notation* in *Partituren*, für die im Laufe der Musikgeschickte verschiedene Systeme entwickelt wurden. Partituren, die als diagrammatische Notationen verstanden werden können, kommen bei der Frage nach den Möglichkeiten der sprachlichen oder anderweitigen Explikation und Repräsentation impliziten »Wissens« ins Spiel.

4. DIAGRAMMATIK UND DIE REPRÄSENTATION VON TACITNESS

Wie bereits diskutiert, ist die implizite Dimension oder *Tacitness* des Organisierens bzw. in Organisationen mit den Konzepten Könnerschaft, Praxis und Performanz besser verstehbar als mittels des impliziten Wissens (Nonaka) oder Werten und Grundannahmen der Organisationskultur (Schein). Dies hat praktische Bedeutung für das Problem der sprachlichen oder in anderem Modus arbeitenden Explikation impliziten »Wissens«, welches sich z.B. stellt, wenn implizite Gehalte – Handlungswissen, praktische Kompetenzen, Prozesswissen usw. – innerhalb von Organisationen weitergegeben werden soll und Dritte instruiert werden müssen. Folgt man der Argumentation, dass »Wissen« nicht das bedeutendste Element von gelingender Praxis und Könnerschaft ist (Neuweg 2001) und dass der Versuch sprachlicher Explikation rasch an deutliche Grenzen stößt, jenseits derer die wesentlichen Gebiete erst liegen, dann ist die Suche nach Repräsentationsformen für gelingende Praxen/für Können erst recht herausfordernd und dringlich.

10 | In einer über die hier gegebenen Hinweise deutlich hinausgehenden Weise kann man Improvisation als eine soziale Technologie verstehen, die sich auch in Organisationen einsetzen lässt, vgl. Dell (2002, 2012). Improvisation ist dabei kein Notfall- oder Reparaturhandeln, sondern ist *konstruktiver Umgang mit Unordnung*.

4.1 Musikalische Notationen/Partituren als Diagramme

Musik ist dabei interessant, da sie schon immer mit Instruktionsweisen jenseits der Schrift- und jenseits verbaler Sprache arbeiten muss: Am eingangs genannten, Polanyi (1966) entnommenen Beispiel des Musikers, den die Konzentration auf alle Details seiner Bewegungen nur lähmen würde, wird anschaulich, wie Könnerschaft bzw. gelingende Praxis nicht über detailliert-präzise instruierende Information entsteht, sondern jede solche Instruktion ins je eigene Spiel und >Können< rücküberführt werden muss, wofür erproben, experimentieren und einüben wesentlich sind.

Ein zentrales Werkzeug der Instruktion in der Musik sind die verschiedenen, im Laufe der Zeit entstandenen Notationssysteme und Formen von Partituren. Die Notationsformen, auf die im Folgenden Bezug genommen wird, entstanden im Kontext der >Neuen Musik< in der Mitte des 20. Jahrhunderts (Karkoschka 2004), insbesondere der sogenannten Aleatorik¹¹. Musikalische Notationen – Partituren – lassen sich als Diagramme, d.h. als eine besondere Art von Zeichen(-systemen) verstehen, wenn man berücksichtigt, dass die >Kulturtechnik der Diagrammatik< nicht nur Diagramme im engeren Sinne, sondern unter anderem Schemata, Karten und sogar Schriften umfasst (Krämer 2010). Während es in den musikalischen Notationssystemen lange Zeit ausschließlich darum gegangen war, mittels eines wie eine Sprache erlernbaren Symbolsystems die Handlungsanweisungen des Komponisten eins-zu-eins abzubilden und zu repräsentieren, entstehen Mitte des 20. Jahrhunderts, bspw. bei John Cage oder Earle Brown, freiere Formen der Notation, die unscharfe und interpretationsbedürftige Anweisungen geben, mit Freiheitsgraden operieren und somit als nicht-repräsentational zu charakterisieren sind (Dell 2009; Vossebrecher et al. 2012). Eine andere große Musiktradition, der Jazz, hat ebenfalls musikalische Formen hervorgebracht, die mit sehr wenig Festlegungen bzw. Vorab-Ordnungen und großem Freiheitsgrad arbeiten und entsprechend sehr offene, >rudimentäre< und nicht-repräsentationale Notationen nutzen. Trotzdem leiten diese Notationen und Partituren – in >unscharfer< Weise – Praxis an, die zu qualitativ hochwertigen, gekonnten und >scharfen< Ergebnissen führt bzw. führen kann. Die aufführenden Musiker sind quasi Mit-Komponisten des Musikstücks und haben insofern eine stärkere Art von Verantwortung als in Musikformen mit klarer Rollentrennung zwischen Komponist und Dirigent oder Bandleader einerseits und ausführenden Musikern andererseits.

Wichtig für den Zusammenhang hier, die Suche nach Repräsentationsmöglichkeiten für *Tacitness*, ist, dass Partituren Diagramme sind, die einen spezifi-

11 | Aleatorik/aleatorisch: Vom Zufall abhängig, auf Zufall beruhend, dem Zufall überlassen (von lat. *aleatorius* ‚zum Würfelspieler gehörend‘, *alea* ‚Würfel, Risiko, Zufall‘) meint in der Musik die Verwendung von nicht-systematischen, nicht-deterministischen Operationen, die zu offenen, unvorhersehbaren Ergebnissen führen; vgl. Dudenredaktion (2013); Frobenius (1977); Karkoschka (2004).

schen Umgang mit ›Wissen‹ erlauben, den man auch als *diagrammatisches Denken* bezeichnen kann.

4.2 Diagramme und diagrammatisches Denken

Diagramme können, symboltheoretisch gesehen, als Hybride von Wort und Bild gelten (Bauer & Ernst 2010), also als »Zwischenformen, die gleichermaßen an Visualität wie an Diskursivität partizipieren und Sichtbarkeit und Lesbarkeit derart ineinander verschränken, dass Übertritte entstehen und Diskursives als Ikonisches und Ikonisches als Diskursives rezipierbar wird.(43)« Durch diese »eigentümliche Verschränkung« erscheinen Piktoralität und Skripturalität nicht als getrennt, »sondern [gehen] im jeweils anderen auf« (Mersch 2009, 120). Damit sind sie auf spezifische, über die Möglichkeiten von Schrift und Bild hinausgehende Weise in der Lage, Erkenntnis und ›Wissen‹ zu transportieren und zu transformieren. *Diagrammatik* untersucht nun diese Entwurfs- und Erkenntnismöglichkeiten von Diagrammen, also die erkenntnistheoretische Operationen, die Charles Peirce (1965) als *diagrammatic reasoning* (diagrammatisches Denken) bezeichnet hat, und die stark mit anschaulichem Denken verbunden sind (Bauer & Ernst 2010).

Diagramme zeichnet eine ›exhibitive‹ graphische Darstellung eines Sachverhalts aus: Sie »sind graphische Abkürzungsverfahren für komplexe Schematisierungen. Sie bewahren ein Minimum an ästhetischer Anschauung, das wir benötigen, um zu verstehen, wovon die Rede ist, vor allen Dingen, um uns von abstrakten Sachverhalten in buchstäblichen Sinn ein Bild machen zu können.« (Stetter 2005, zit. nach Bauer & Ernst 2010: 17). Diagramme machen also die Grundrelationen des Objekts in reduzierter und rudimentärer Weise anschaulich (Ikonizität). Sie stellen nicht »einfach Dinge, Elemente oder Sachverhalte [dar], [sondern] vielmehr *Relationen*, also Verhältnisse zwischen Elementen. Strukturbildlichkeit ist das Grundprinzip diagrammatischer Darstellungen.« (Krämer 2010: 37; kursiv i.O.). Diagramme sind daher nicht einfach nur Abbildungen (ebd.). Sie sind eine schematische Darstellung genereller Beziehungsmerkmale für pragmatische Anwendungen und können gelten als »eine Zeichenkategorie, die als regelgeleitetes Muster für weitere einzelne Anwendungsfälle und für die Produktion weiterer Zeichen oder Schlussfolgerungen verwendet werden.« (Bauer & Ernst 2010: 19; kursiv DV). Diagramme sind sowohl extern-materielle Manifestationen als auch intern-mentale »Gedankenbilder« (ebd.). Die beiden Seiten sind nicht voneinander getrennt:

»Als eine Theorie der Auseinandersetzung des Geistes mit in Medien verkörperten Zeichen hebt die Diagrammatik jedoch auf eine Modalität des Wissens ab, die ein solche dualistische Auffassung unterläuft, weil es stets um die *prozedurale Vermittlung von Kompetenzen* geht, die sich *performativ*, also aus der Praxis der Konfiguration und Rekonfiguration ergeben.« [Ebd., Herv. i. O.]

Partituren wären somit also mediale Darstellungen (Symbole, Zeichen), mit denen sich ›spielen‹ lässt, und zwar sowohl auf der Ebene des Darstellungsmediums bleibend, nämlich indem man aus einer Darstellungsweise (Partitur) eine alternative Darstellungsweise entwickelt (Konfiguration, Rekonfiguration), als auch indem man die Darstellungsweise des symbolsprachlichen Mediums in eine musikalische (oder soziale) Praxis, in Handeln überführt. Beide Formen, ›Diagramm – neues Diagramm‹ und ›Diagramm – Praxis‹, sind performativ und beide sind erkenntnisträchtig bzw. epistemisch gehaltvoll.

Diagrammatische Darstellungen ermöglichen einen *beweglichen* – d.h. prozeduralen, performativen und in diesem Sinne praktischen – *Umgang* mit ›Wissen‹, der sich nicht (vorrangig) auf verbale Sprache stützt (Vossebrecher et al. 2012, Vossebrecher 2017 i.d.Band). Mit anderen Worten handelt es sich beim diagrammatischen Wissen also um eine performative und prozedurale Form von ›Wissen‹, die weitere wichtige Eigenschaft darin hat, dass es auch implizite Dimensionen erfasst: »Die Diagrammatik ist keine logische Entfaltung von bereits vorformuliertem Wissen, sondern sie ist das Erzeugen von neuem Wissen im praktischen Umgang mit medial verkörperten Zeichen« (Bauer & Ernst 2010, 22f. kursiv DV).

Mittels dreier Prinzipien lässt sich dieser Erzeugungs- bzw. Erkenntnisprozess konkreter bestimmen¹²: Entsprechend dem *Virtualitätsprinzip* erlauben Diagramme quasi unendlich viele Re-Konfigurationen des relationalen und proportionalen Gefüges, das sie darstellen, das heißt sie erlauben die Entdeckung und Erprobung neuer Konfigurationen, z.B. in der Praxis einer Organisation. Das im Diagramm dargestellte Gefüge setzt hypothetische Vorstellungen frei; man entdeckt *abduktiv* Veränderungsmöglichkeiten. Ein weiteres Charakteristikum und Prinzip ist, dass Diagramme zeigen, aus welchen Elementen oder Relationen ein Sachverhalt oder Ereigniszusammenhang besteht, so dass *deduktive* Schlüsse gezogen werden (*Evidenzprinzip*). Und schließlich stehen Diagramme in einem Zusammenhang mit der ›Realität‹, hier verstanden als Kontinuum geteilter Erfahrungen, wie es bspw. innerhalb einer Organisation besteht (*Kontinuitätsprinzip*); sonst könnte ein Diagramm keine Aussage über sein Bezugsobjekt treffen (Bauer & Ernst 2010: 24f; siehe auch *Referenzialität* als Merkmal von Diagrammen in Krämer 2010: 37). In der Verschränkung dieser drei Prinzipien lässt ›die diagrammatische Veranschaulichung abstrakter Verhältnisse und Funktionen nicht nur mentale Operationen der Umgestaltung, sondern auch konkrete Rückschlüsse auf die Welt der Erfahrung‹ (a.a.O.: 25) zu. Daraus ergibt sich

›ein produktiver Regelkreis aus Konfiguration und Deduktion, abduktiver Rekonfiguration und Induktion, der durch Zeichen und Medien in Form gebracht wird. Folgerichtig müssen diagrammatische Operationen als Schlüsselverfahren einer jeden Kultur betrachtet wer-

12 | Vgl. die Überlegungen von Bauer und Ernst (2010); andere, in vieler Hinsicht vergleichbare Merkmale trägt z.B. Sybille Krämer (2010) zusammen.

den, in der die Welt nicht einfach nur als gegeben hingenommen, sondern als Gestaltungsaufgabe wahrgenommen und begriffen wird.« (Bauer & Ernst 2010: 25; kursiv i. O.)

Hierin liegt das Potential des Verfahrens, Partituren in Organisationen und anderen sozialen Kontexten einzusetzen, um Dimensionen von *Tacitness* reflektier- und nutzbar zu machen.

4.3 Organisationspartituren

In Anwendung der musikalischen (diagrammatischen) Notation auf Organisationen wurden im Projekt MICC »Organisationspartituren« in Anlehnung an Aufzeichnungsweisen der Neuen Musik als Instrument der Analyse und Selbst-reflexion und als Ausgangspunkt für Veränderung und organisationales Lernen entwickelt (Vossebrecher et al. 2012, Vossebrecher 2017). Im Hinblick auf die Re-präsentation impliziter Dimensionen des Organisierens erlauben Organisationspartituren die Darstellung performativ-praktischen Handlungswissens und prozessbezogenen Erfahrungswissens sowie typischer, musterhafter Elemente von Prozessen – und zwar eben auch (einiger) jener Bereiche, die verbal-sprachlich nicht formulierbar sind.

Die Methode Organisationspartituren bedient sich eines Workshop-Formats (Vossebrecher 2017), in dem die Teilnehmenden – bspw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Ebenen einer Organisation – aufgefordert werden, sich 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). Organisationspartituren sind eine nicht-standar-disierte (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 Workshop-Teilnehmenden gestalten also diagrammatische Darstellungen aus ihrer bzw. über ihre Organisation, sie notieren Prozesse, Ereignisse und Ereignissequenzen, Muster sowie Relationen und Verbindungen zwischen Einheiten und Akteuren, und lassen somit auch handlungsleitende und -begründende Prinzipien, Problembestimmungen und Handlungsvorschläge sowie Dispositionen in konkreten Organisationen und Situationen erkennbar werden (Vossebrecher 2014; Vossebrecher & Kamin 2014). Sie eröffnen somit Zugänge zu organisatio-naler *Tacitness*.

Auf Basis der Überlegungen aus Kapitel 4.2 sind Organisationspartituren als Diagramme geeignet, jenseits tradiertener Handlungs- und Denkweisen die Erzeugung *neuer* Problemlösungen zu fördern. Sie können dies auch deshalb, weil ihnen – in kommunikationstheoretischen Begrifflichkeiten – kein Sender-Empfänger-Modell der Instruktion bzw. des Wissenstransfers zugrunde liegt: Die Notation eines Sachverhalts in einer Partitur erfolgt aus der jeweils eigenen Per-

spektive, Praxis und (Performanz-)Erfahrung der Gestalterin bzw. der Gestalters heraus, mitsamt ihrer impliziten Dimensionen. Die Leserin bzw. der Leser der Partitur wiederum gewinnt daraus in einer eigenständigen kreativen, konstruktiven Bewegung eigene Handlungen und Handlungsoptionen (befördert durch die Trias von Kontinuitäts-, Evidenz-, und Virtualitätsprinzip) und erschließt sich und anderen so einen Weg zu ludischer, experimentierender oder sogar improvisierender¹³ neuer bzw. weiterentwickelter Praxis. Dabei können die Differenzen und Brüche zwischen der Erfahrungsperspektive der Gestalterin bzw. des Gestalters und derjenigen der Leserin bzw. des Lesers der Partitur erkennbar, produktiv und für zukünftige Re-Konfigurationen der Praktiken fruchtbar werden.

Organisationspartituren haben, wie andere Diagramme auch, Verknüpfungspunkte zum *Gedankenexperiment*, zur *Modellierung* und *Simulation* und zu anderen Verfahren, die »einen Regelkreis von anschaulichem Denken und Probehandeln, von Entwurfshandlungen und Erkenntnisprozessen, von Ermittlungs- und Vermittlungsakten begründen« (Bauer & Ernst 2010, 15). Diagramme stiften in diesem Sinne ein »Wechselspiel von Medienformat und mentaler Operation, von Perzeption und Kognition, von Kommunikation und Konstruktion« (ebd.). Die Produktion von ›Wissen‹, von Können, von Praxis im Rahmen der Organisationspartituren-Methode ist aktiv-subjektives und kreatives Handeln, aber materialbasiert/medial basiert und nicht völlig frei.

5. FINALER CHORUS

Musik lässt sich als performative Konstruktion von Form, Struktur, Ordnung oder Sinn verstehen; im besonderen Fall der improvisierten Musik als *ad hoc* Konstruktion. Sie kann somit verdeutlichen, dass es sich bei vermeintlichen Werken – im Sinne von Entitäten, festen Ordnungen oder Strukturen – um Prozesse in der Zeit handelt. Der Eindruck zeitlicher Stabilität und fester Organisationsstruktur formt sich nur durch kontinuierliche Wiederholung sich ähnelnder, performativer Akte und Praktiken, die mimetisch aufeinander und auf Vergangenes bezogen sind. Musik hat Verfahrensweisen entwickelt, mit performativer Konstruktion produktiv umzugehen, die als Modell für Organisationen dienen können.

Das Verständnis des Impliziten, die im Titel dieses Beitrags annoncierte Gestalt der *Shape of Tacitness to Come* für den Kontext ›Organisation‹ wurde zum Abschluss des zweiten Kapitels bereits skizziert und lässt sich nun klarer konturieren. Dort wurde bereits die Bedeutung der Körper und der Inkorporierung für das Verständnis von *Tacitness* bzw. des Impliziten benannt, aber noch nicht weiter bestimmt. Zweitens wurde festgestellt, dass *Tacitness* eher eine Dimension von Könnerschaft, d.h. kompetentem Handeln und gelingender Praxis ist, statt vor allem eine Dimension von Wissen zu sein. Diese beiden Punkte sind,

13 | Zur ›Improvisierenden Organisation‹ siehe Dell (2012).

wie wir nun sehen, miteinander eng zu einer Erklärung verbunden; erprobende, experimentierende und spielerische (ludische) Handlungsformen spielen dafür eine wichtige Rolle.

Für die Konstitution sozialer Gegenstände, Ordnungen und Realitäten – ob Organisationen, Systeme oder Beziehungen – haben die Körper als Träger des individuellen wie kollektiven Handlungswissens eine gewichtige Rolle. Performativ Akte werden – ohne damit die Akteure auf nur ihre Körper bzw. ihre Körperllichkeit zu reduzieren – durch die Körper aus- und mit den Körpern aufgeführt und konstituieren so das Soziale, sie etablieren also *sowohl* Organisationen, die wir als gegebene, von unserem Zutun unabhängig existierende Strukturen oder sonstige Entitäten erleben, *als auch* die Subjekte (d.h. Akteure und ihre Körper) selbst. Zugleich geschieht eine Inkorporierung des Sozialen, d.h. es wird in Prozessen der Enkulturation eine Kompetenz, ein praktischer sozialer Sinn, gewonnen, Kontext-angemessene und anschlussfähige Gesten, Denk- und Handlungsweisen zu vollziehen, die auch unterhalb der intellektuellen Absichten oder kognitiv gesteuerter Regelanwendung auf körperlicher Ebene funktioniert; diese Inkorporierung sorgt für ein Mindestmaß an Stabilität von Organisationen, Kulturen und Systemen.

Aus dieser Perspektive einer performativen Praxistheorie des Sozialen sind die »sozialisierten« Körper als *Träger* einer nicht artikulier- und explizierbaren Praxiskompetenz – um den nunmehr wenig passenden Begriff *Praxiswissen* zu vermeiden – und zugleich als *Medium* der Erzeugung/Konstitution des Sozialen zu verstehen. So wie der Weg vom Können zum Wissen (die Explikation des Wissens) im Großen und Ganzen ver stellt ist, so ist übrigens auch der umgekehrte Weg vom Wissen zum Können (die Instruktion kompetenten Handelns) höchstens indirekt zu gehen: Um Wissen für Praxis nützlich zu machen, muss es rück übersetzt werden; es kann nicht allein denkend, sondern muss handelnd wieder in Praxis überführt werden. Für diese Überführung wesentliche Kriterien sind: (Re-)Kontextualisierung, anpassende Variation bzw. anpassendes Re-Design, Spiel/Experiment/Erprobung sowie Subjektivierung im Sinne der Erfordernis, eine eigene »Spielweise« zu entwickeln.

Diesen Prozess unterstützt die aus der Musik gewonnene Notation in »Organisationspartituren« (Vossebrecher 2017; Vossebrecher et al. 2012), die als dia grammatische Darstellungen mit besonderen Eigenschaften ein Medium der Anregung neuen Handelns und neuer Praxis sein können. Sie machen nicht sprachliches Material über Praxis verfügbar, anhand dessen auch *Tacitness* reflektierbar werden kann. Sie arbeiten mit der musikalisch-visuellen »Materialisierung« von Relationen, Bewegungen, Konstellationen, Mustern, Ordnungen etc. und über den Impuls zum Re-Design der materialisierten Konfigurationen, der Diagrammen eigen ist (Stichwort *diagrammatisches Denken*). Die Methode der Organisationspartituren ist ein – hier zugunsten einer ausführlicheren Diskussion der Erkenntnispotentiale von Diagrammatik nur kurz skizziertes – Beispiel für ein aus der Musik entnommenes Konzept und Verfahren für Prozesse der Selbst

reflexion und des Lernens in Organisationen und zur Erzeugung neuartiger Problemlösungen, Prozesse und Praxen des Organisierens und des Innovierens. Sie ist ein Anwendungsfall des musikalischen Denkens von Prozessen des Organisierens bzw. des *Organisation musikalisch Denken* (vgl. Dell 2011; Stark et al. 2011; Vossebrecher et al. 2012).

6. LITERATUR

- Austin, J. L. (1975): *How to Do Things with Words*. Oxford, Clarendon Press.
- Bauer, M. & Ernst, C. (2010): *Diagrammatik. Einführung in ein kultur- und medienwissenschaftliches Forschungsfeld*. Bielefeld, transcript.
- Baumard, P. (1999): *Tacit knowledge in organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Bluszcz, O. (2009): *Organisationskultur. Präsentation beim MICC-Einführungsworkshop am 1.1.2009*. Essen, unveröffentlichtes Manuskript.
- Böhle, F.; Porschen, S. (2011): Körperwissen und leibliche Erkenntnis. In: R. Keller, M. Meuser (Hrsg.), *Körperwissen*, Wiesbaden, VS Verlag, 53-67.
- Böhle, F. & Schulze, H. (1997): Subjektivierendes Arbeitshandeln – Zur Überwindung einer gespaltenen Subjektivität. In: Christina Schachtner (Hrsg.), *Technik und Subjektivität. Das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Computer aus interdisziplinärer Sicht*. Frankfurt a.M., Suhrkamp, 26-46.
- Bourdieu, P. (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1990): *Was heißt sprechen? Zur Ökonomie des sprachlichen Tau-sches*. Wien, Braumüller.
- Bourdieu, P. (1997): Die männliche Herrschaft. In: Irene Dölling, Beate Krais (Hrsg.), *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der Sozialen Praxis*. Frankfurt a.M., Suhrkamp, 153-217.
- Bourdieu, P. (2005): *Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital*. In: ders., *Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur 1*, Hamburg, VSA-Verlag, 49-75.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. D. (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Brater, M. (1984): *Kunst in der beruflichen Bildung: theoretische Überlegungen zu den pädagogischen Chancen künstlerischen Übens*. Grosshesselohe.
- Butler, J. (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Butler, J. (1997): *Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.

- Butler, J. (2002): Performative Akte und Geschlechterkonstitution. Phänomenologie und feministische Theorie. In: Uwe Wirth (Hrsg.), *Performanz. Von der Sprachphilosophie zu den Kulturwissenschaften*. Frankfurt, Suhrkamp, 301-321.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation*. Köln, Verlag Walther König.
- Dell, C. (2009): Notation und Performanz. Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt MICC. Essen, Universität Duisburg-Essen. [Online: http://micc-project.org/wp-content/uploads/MICC_WP_07-notation-und-permanz1.pdf.]
- Dell, C. (2011): Organisation musikalisch denken. In: *praevium – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01-2011, 24-26.
- Dudenredaktion (2013): Duden. Mannheim, Bibliographisches Institut. [Online: www.duden.de/rechtschreibung/aleatorisch und www.duden.de/rechtschreibung/Aleatorik; Zugriff: 11.6.2013]
- Frobenius, W. (1977): Aleatorisch, Aleatorik. In: Albrecht Riethmüller (Hrsg.), *Handwörterbuch der musikalischen Terminologie*. [Online: www.sim.spk-berlin.de/static/hmt/HMT_SIM_Aleatorisch-Aleatorik.pdf; Zugriff: 1.8.2013]
- Harlan, V.; Rappmann, R. & Schata, P. (1976): *Soziale Plastik. Materialien zu Joseph Beuys*. Achberg, Achberger Verlagsanstalt.
- Karkoschka, E. (2004): *Das Schriftbild der Neuen Musik*. Celle, Hermann Moeck.
- Krämer, S. (2010): Notationen, Schemata, Diagramme: Über ›Räumlichkeit‹ als Darstellungsprinzip. Sechs kommentierte Thesen. In: Gabriele Brandstetter, Franck Hofmann, Kirsten Maar (Hrsg.), *Notationen und choreographisches Denken*, Freiburg i.Br., Rombach, 29-46.
- Mersch, D. (2009): *Wissen in Bildern. Zur visuellen Epistemik in Naturwissenschaft und Mathematik*. In: Bernd Hüppauf, Peter Weingart (Hrsg.), *Frosch und Frankenstein – Bilder als Medium der Popularisierung von Wissenschaft*. Bielefeld, transcript.
- MICC-Projekt (2009): Forschungsaufbau: Musik und Klang als Medium der Organisationskultur? Internetdokument. [Online: 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.
- Neuweg, G. H. (2001): *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster, Waxmann.
- Neuweg, G. H. (2004): Tacit knowing and implicit learning. In: Martin Fischer, Nicholas Boreham, Barry Nyhan (Eds.), *European Perspectives on Learning at Work: The Acquisition of Work Process Knowledge*. (Cedefop Reference Series.) Luxembourg, Office for Official Publications for the European Communities.
- Neuweg, G. H. (2005): Der Tacit Knowing View. Konturen eines Forschungsprogramms. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 101, 4, Stuttgart, F. Steiner Verlag, 557-573.

- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5, 15-17.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt, Campus.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosière, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: under-standing the dynamic process of creating knowledge. In: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, 487-491.
- Peirce, C. S. (1965): *Collected Papers*. Volume 3: Exact Logic; Volume 4: The Simplest Mathematics. (Ed. by C. Hartshorne and P. Weiss.) Cambridge, Harvard University.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. London, University of Chicago Press.
- Porschen, S. (2008): *Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden, VS Verlag.
- Posselt, G. (2003): Performativität. In: produktive differenzen. forum für differenz- und genderforschung. [Online: <http://differenzen.univie.ac.at/glossar.php?sp=4>, Zugriff: 6.8.2013.]
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 32/4, 282-301. [Online: www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/1137/674, Zugriff: 4.8.2013.]
- Rehbein, B. (2006): *Die Soziologie Pierre Bourdieus*. Konstanz, UVK-Verlagsellschaft.
- Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. London, Temple Smith.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2003): Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? Diskussionsbeiträge des Instituts für Management an der FU Berlin, #20. Berlin.
- Sonderegger, R. (2010): Wie emanzipatorisch ist Habitus-Forschung? Zu Rancière's Kritik an Bourdieus Theorie des Habitus. In: *LiTheS Zeitschrift für Literatur- und Theatersoziologie*, 3, 18-39.
- 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 (Hrsg.), *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*. Bielefeld, transcript, 327-346.
- Stark, W., Vossebrecher, D., Bluszcz, O., Humpert G., Wendekamm, M. & Margiociak, M. (2011): *Music – Innovation – Corporate Culture – die Tiefendimension*

- von Organisationskulturen musicalisch erfassen. In: *praewi* – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 01-2011, 22-24.
- Suchman, L. (1987): *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Volbers, J. (2011): Zur Performativität des Sozialen. In: Klaus W. Hempfer, Jörg Volbers (Hg.), *Theorien des Performativen. Sprache – Wissen – Praxis. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Bielefeld, transcript, 141-160.
- Volpert, W. (1994): *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*. Lengerich.
- Volpert, W. (2003): *Wie wir handeln – was wir können: ein Disput als Einführung in die Handlungspychologie*. Sottrum, Artefact-Verlag Weber.
- Vossebrecher, D. (2017): Organisationspartituren: die implizite Dimension des Organisierens erforschen. In: Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell, Holger Schmidhuber (Hrsg.), *Innovation und Improvisation in Organisationen und sozialen Systemen*. Bielefeld, transcript.
- Vossebrecher, D. & Kamin, T. (2017): Innovation und kreatives Denken als Produkt und Organisationskultur als Managementinstrument – Prozessmuster im Design. In: Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell, Holger Schmidhuber (Hrsg.), *Innovation und Improvisation in Organisationen und sozialen Systemen*. Bielefeld, transcript.
- Vossebrecher, D., Bluszcz, O., Humpert, G. & Stark, W. (2012): Organisation musicalisch denken: die implizite Dimension des Organisierens entdecken. In: *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 21/2+3, 132-146.
- Wirth, U. (2002) (Hg.): *Performanz. Zwischen Sprachphilosophie und Kulturwissenschaften*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Wulf, C., Göhlich, M. & Zirfas, J. (Hg.) (2001): *Grundlagen des Performativen. Eine Einführung in die Zusammenhänge von Sprache, Macht und Handeln*. Weinheim: Juventa.

