

Universität Duisburg - Essen  
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab  
Fakultät für Bildungswissenschaften

Christopher Dell

## Organisation musikalisch denken

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC  
MICC Working-Paper Nr. 1 12/2008

Herausgeber: Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab  
Fakultät für Bildungswissenschaften  
der Universität Duisburg-Essen

Kurztitel: Dell, Christopher (2008).Organisationen musikalisch denken.  
Arbeitspapiere aus dem Projekt MICC,  
Nr. 1, Universität Duisburg-Essen

Druck: Universität Duisburg-Essen - Universitätsdruckerei

Autor: Christopher Dell  
Institut für Improvisationstechnologie, Berlin

Projekt MICC  
Universität Duisburg-Essen  
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab  
Fakultät für Bildungswissenschaften  
Universitätsstr. 13  
45141 Essen

© Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften, Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab, 2008.

Hinweis zum Projekt MICC: Weitere Informationen zum Projekt MICC und Ansprechpartner unter [www.micc-project.org](http://www.micc-project.org)

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Europäischen Sozialfonds für Deutschland und der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FM0804D gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

## MICC – Organisation musikalisch denken

Christopher Dell

ifit Input 01

Es geht in dem Forschungsvorhaben MICC unseres Erachtens darum, an der Schnittstelle von Musik und Organisation neue Ebenen, Plattformen, Erfahrungen zu entwickeln, anhand derer komplexe organisatorische Prozesse sichtbar, erfahrbar und gestaltbar werden.

Wenn es um Gestaltung geht, spielt die Ästhetik eine vorgeordnete Rolle in der Frage danach, wie Organisationen Prozesse gestalten.

Es macht daher Sinn ästhetische Verfahren als Beispiel, als Metapher und als Referenzquelle heranzuziehen, um diese mit spezifischen Organisationsweisen quer zu schalten. Wir haben uns in unserem Projekt für die Musik entschieden. Dies deshalb, weil sie als ästhetisches Verfahren über einen komplexen Organisationsverlauf verfügt und gerade in ihrem Abstraktionsgrad und ihrer Immaterialität das Wie des Organisierens in den Vordergrund stellt. Trotz ihres Abstraktionsgrades ist sie jedoch direkt erfahrbar, hinterlässt Spuren in unserem Körper.

Man kann heute buchstäblich sehen, was beim Hören passiert, sagt der Neurologe Oliver Sacks<sup>1</sup>. Musik erweist sich, so Sack, als die verknüpfendste aller Künste: Das dickste Nervenbündel, das die Hirnhälften verbindet, das Corpus callosum, ist bei Profimusikern so ausgeprägt, dass ein Neurologe sie allein daran von anderen Menschen unterscheiden könnte. Das Hirn formt sich den Anforderungen entsprechend und entwickelt eine »Plastizität« die sich in den musikalischen Handlungsraum projiziert. Könnten musikalische Übungen für Organisationsmitglieder erfunden werden, die genau diese Plastizität fördern können?

Musik existiert in der Zeit, existiert durch Handlung, kommt performativ in die Welt. Musik ist auf Kommunikationsverläufe ebenso wie auf strukturell geordnete Codes angewiesen. Welches wäre der Vorteil, den eine Organisation erlangen könnte, wenn sie sich mit Musik auseinandersetzt? Der Mehrwert würde dann darin bestehen, komplexe organisatorische Prozesse auf neue Weise sichtbar, erfahrbar und gestaltbar zu machen, und zwar in dem ein „musikalisches“ Denken als Filter und Perspektive eingesetzt wird.

Musik gilt, wie oben bereits konstatiert, als sowohl abstrakte, wie auch konkrete Form der Steuerung komplexer Prozesse in der Zeit. Organisationsweisen würden in das Medium Musik

---

<sup>1</sup> Hagedorn, Volker, *Musik vergisst man nie*, DIE ZEIT, 29.05.2008 Nr. 23.

übersetzt, um organisationale Information lesbar, verarbeitbar zu machen. Anders gesagt: Phänomene wie Organisationen haben als Prozesse mehr mit unsichtbaren Vorgängen in der Zeit zu tun als mit visuellen Strukturen. Man könnte sogar sagen sie sind ihrem Wesen nach eher musikalisch.

Die Idee einer Organisationsmusik, einer möglichen musikalischen Intervention in Organisation liegt am Anfang unseres Forschungsvorhabens. Sie wirft Fragen auf: Gibt es Organisationsmusik? Wie muss man sie vertonen? Kann jede Organisation ihre eigene Musik unter anderen wiedererkennen? Woran kann man entscheiden, ob sie stimmig ist oder nicht? Kann man sie gezielt beeinflussen? Wie kann man sie erleben? Indem man selber musiziert? Oder ginge es über nicht-akustische musikalische Möglichkeiten wie Bilder, Diagramme, Animationen? Durch Bewegungen, Tänze?

Musikalisch Denken hieße dann: Über die Musik einen Transfer zum Organisieren selbst herstellen. Das wäre in drei Ebenen<sup>2</sup> zu kategorisieren:

- der phänomenologischen Ebene (wie wird Musik bzw. Organisation „als“ Musik wahrgenommen). Im Rahmen unserer Überlegungen und im Sinne der Organisationsentwicklung kann somit eine Beschreibung des jeweiligen Zustandes der Organisation gegeben werden. (passiv)
- der konzeptuellen Ebene (wie wird Organisation auf musikalische Art und Weise konzipiert). Daraus ist abzuleiten, wie eine Organisation musikalisch geplant, geordnet, rationalisiert wird.
- und der gelebten Ebene (wie wird Organisation musikalisch gelebt, praktiziert: hier spielen sowohl strukturelle, funktionale und formale Parameter hinein als auch Atmosphäre, Erleben, Dynamik, Körperlichkeit, „groove“, Stimmigkeit,). Auf der gelebten Ebene wird nicht der Zustand als Phänomen, sondern der gelebte musikalische Raum der Organisation zum Gegenstand der Erkenntnis. Der Zustand der Organisation kann von der Erlebnisperspektive der einzelnen Organisationsmitglieder und dem wie sie etwas tun abweichen.(aktiv)

Mit den Kategorien der Wahrnehmung, Konzeption und Erleben von Organisation „als Musik“ wird zu zeigen sein, ob und wie diese Ebenen auch unstimmig, unharmonisch sein können und eine Organisation trotzdem gut funktioniert oder auch nicht. D.h. auch diese drei Ebenen existieren

---

<sup>2</sup> Diese Ebenenkategorien sind angelehnt an das Konzept des „espace vécu, conçu, perçu“ von Henri Lefèbvre in: *La production de l'espace*, Paris 2004 (1974), S. 48/49.

nicht losgelöst voneinander. Sie können jedoch zur Analyse dessen, was so schwer zugänglich ist, nämlich der Organisation als Prozess (und nicht als Produkt) methodologisch beitragen.

Es ist deutlich, dass die Analyse komplexer Prozesse nicht mit einer Matrix allein bespielt werden kann und somit nach der Verschaltung unterschiedlicher Matrizes verlangt. Deshalb sei der Trias Erfahren, Konzipieren, Erleben eine weitere Trias an die Seite gestellt, die von einer anderen Perspektive aus Zugang zum Prozess bieten soll: Sie besteht aus den Parametern Rhythmus, Melodie und Harmonie. Je nach Gewichtung dieser Parameter, bilden sie als musikalische Elemente ein offenes und dynamisches Feld, das aus den unterschiedlichen Wechselwirkungen und Lagebeziehungen besteht. Wobei im musikalischen Prozess unter „Feld“ nicht nur die aufeinanderfolgenden oder einander überlagernden Schichten aus Fakten und Erscheinungen zu verstehen ist, sondern auch und vor allem Denk-, Handlungs- und Lebensweisen. Genau deshalb ist Organisation als Musik nicht bloß leerer, mit Objekten angefüllter Raum.

## Rhythmus

Rhythmen wirken direkt aufs Nervensystem und direkt auf unseren Körper. Rhythmus ist Paradox oder Tautologie: Rhythmus verbindet die Ebenen des Wahrgenommenen und des Gelebten direkt, ist gelebte Erfahrung, wird erst durch das Gelebte lebendig, plastisch. Wenn wir nicht „im Rhythmus“ sind, im „groove“, in der Gestimmtheit des Flusses, können wir uns noch so abzappeln: Rhythmus ist dann nicht „da“.

Was könnte aber der Begriff Rhythmus in punkto Organisation bedeuten? Vielleicht ließe sich der Begriff der Veränderung via Rhythmus auf die Musik beziehen und so neu denken: Statt als Wachstum und Fortschritt kann Transformation als rhythmisch-variierende Wiederholung beschrieben werden. So lässt sich zeigen, wie Organisationen durch kontinuierliche Veränderung weiterentwickelt werden. Ein Tatbestand, der nicht gleich sichtbar, jedoch u. U. hörbar ist. Das würde Sacks wiederlegen, der Musik selbst keinen transformierenden Effekt zuschreibt, sondern einen konstruktiven. Sie ist eher ein Anker, sie hält mich zusammen, sagt Sacks. In der Trias Funktion, Form und Struktur steht Rhythmus für das Strukturelle, für die Art und Weise, wie Muster entstehen. DJ Spooky sagt deshalb in seinem Buch „rhythm science“: Rhythm science uses an endless recontextualizing as a core compositional strategy. Er fordert eine Wissenschaft des Rhythmus, die es ermöglichen würde zu erkennen, wie ästhetisches Wissen als Form des Erkennens von Mustern zuallererst entsteht: Aesthetics begins as “pattern recognition”. Das verlangt in unserem Kontext die Kompetenz, Ereignisse, Formen, Funktionen der Organisation in Muster zerlegen zu können, samples in unterschiedlichen Maßstäben anzulegen, zu ordnen und in



einer Art diagrammatischer und kataloghafter Weise für neue Situationen zu speichern und anschlussfähig zu machen: That´s what I ask: Break the loops.

## Harmonie

Oktaven und Quinten werden als wohltuend empfunden, eine kleine Sekunde, die Dissonanz, kann ein Baby zum Weinen bringen. Jedoch ist die traditionelle Zuordnung von Moll zu Trauer sowie Dur zu Frohsinn, konstatiert Sacks, weder in der Musik des Mittelalters noch bei Mendelssohn sinnvoll.

Allerdings dürfen wir in Rechnung stellen, dass der Geschmack von Sacks auch seine Experimente beeinflusst: Ich bin konservativ, da habe ich meine Grenzen«, sagt er entschuldigend. Und wundert sich, dass ihn jüngst etwas ganz ohne Melodie und Metrum »ins Herz getroffen hat: der Gesang der Wale! Walgesang aber ist, nach traditionellem („konservativen“) Hörverständnis sehr dissonant und abstrakt. Es ließe sich daraus ableiten, dass u.U. durch die experimentierende Handlung an der Musik die ästhetische Urteilskraft bei Sacks sich gebildet und sein Geschmack sich erweitert habe. Denn: Musik bleibt kulturelles Konstrukt und ist als solches auch nicht naturalisierbar. Dieser Tatbestand wirft uns wiederum auf die Urteilskraft zurück: Diese ist nicht nur verhandel- sondern auch veränderbar in der Zeit. D.h. alle heutigen Versuche von Hirnforschern, musikalischen Geschmack zu naturalisieren, können als obsolet bezeichnet werden und sind in der Organisationsentwicklung nicht hilfreich, mehr noch: hinderlich.<sup>3</sup> Umgekehrt besteht hier womöglich gerade die Öffnung zum Möglichen, und zwar dann, wenn die Bildung musikalischer Urteilskraft an der Musik Folgen auf die Organisationsbefähigung der Organisationsmitglieder erkennen lässt.

## Melodie

Die Musik bringt gleichsam ihr eigenes Gedächtnis als Struktur mit. *Eine Melodie zu hören heißt, mit der Melodie zu hören*, zitiert Sacks den Philosophen Victor Zuckerkanl. Die Komposition wird so zum Seil, an dem ein Patient, wie Clive, aus dem Abgrund des Vergessens zum Leben hochklettern kann. Wenn man das Gedächtnis verliert, ist man immer noch im Stande zu spielen.

---

<sup>3</sup> So z.B. in einem Experiment von Stefan Koelsch und Tom Fritz, indem die Probanden eine, so Koelsch wörtlich: *eine für uns eher schauerliche Endung*, nämlich in C-Dur auf einem Dis Akkord, erkennen sollen. Eine solche Endung ist im Jazz nicht unüblich und kann sogar „toll“ klingen, es kommt halt darauf an, „wie“ man das „macht“. (Koelsch, Fritz, *Musik verstehen – eine neurowissenschaftliche Perspektive*, in: Vogel, Matthias, Becker, Alexander, *Musikalischer Sinn: Beiträge zu einer Philosophie der Musik*, Frankfurt 2007, S. 242).

In diesem Zusammenhang könnten die innovativen Elemente der Organisation aufgedeckt und gezielt individuell weiterentwickelt werden. Musikalische Verläufe bestehen aus permanenten Rückkoppelungen der Spieler. Würde man musikalische Parameter auf organisatorische Parameter übertragen können, ließe sich zeigen, wie nicht allein repetetive oder reproduzierende, sondern auch kreative Muster bzw. Handlungsweisen entstehen und wo sie im Prozess des Organisierens zu verorten sind. Daraus ließen sich, davon gehen wir aus, strategisch-taktische Konzepte zur Förderung einer *lebendigen, kreativen* Unternehmenskultur als Innovationsfähigkeit gestalten.

## Adapter 1

Um die Parameter Rhythmus, Melodie und Harmonie Organisationen zuordnen zu können, haben wir uns auf die Suche nach geeigneten Adaptern umgesehen. Nach eingehender Diskussion erschien uns Ed Schein's<sup>4</sup> Modell zur strukturierten Darstellung von Organisationskulturen als geeigneter Adapter Organisation-Musik. Schein's Modell als tiefer gehendere Differenzierung von Organisationskultur, bietet sich sowohl inhaltlich als auch strukturell an: Auch sie ist triadisch gegliedert. Schein zeigt anhand der Parameter der Artefakte, der bekundeten Werte und der Grundprämissen auf, wie die unterschiedlichen *Verbindungen* dieser Parameter die Kultur einer Organisation ausmachen und mit regulieren. Dies ließe sich parallel in der Musik von Rhythmus, Melodie und Harmonie sagen.

Bei Schein's wird Organisationskultur modellhaft aus drei wesentlichen Pfeilern<sup>5</sup>:

- a) Artefakte (sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen – leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)
- b) Bekundete Werte (Strategien, Ziele, Philosophie – bekundete Rechtfertigungen)
- c) Grundprämissen (unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle – Ausgangspunkt für Werte und Handlungen)

In der nachfolgenden „technischen Umsetzung“ geht es nun darum, auf Basis der Überlegungen von Schein:

1. eine Analyse der verschiedenen Ebenen der Organisationskultur vorzunehmen,
2. parallel ein geeignetes Übersetzungstool zu entwickeln

---

<sup>4</sup> Edgar H. SCHEIN gilt als Mitbegründer der modernen Organisationspsychologie. Seine Hauptwerke sind "Career Dynamics" (1978), "Organizational Psychology" (1980), "Organizational Culture and Leadership" (1985) und "The Corporate Culture Survival Guide" (1999).

<sup>5</sup> Vgl. Schein, Edgar H., *Unternehmenskultur*; Frankfurt/Main 1995 S. 30.

3. sowie die Ergebnisse der Analyse in ein musikalisches Ergebnis zu übersetzen (Translation) und hörbar zu machen.

Innerhalb dieser zunächst einfach erscheinenden Arbeitsschritte, gilt es folgende Herausforderungen zu bearbeiten:

- Aufbereitung der Daten aus der Kulturanalyse, so dass sie für eine Übersetzung geeignet sind
- Identifizierung von organisationalen Mustern bzw. Zustandsparametern
- Identifizierung von musikalischen Mustern
- Zuordnung der Muster zueinander durch einen Feedback-Prozess
- Entwicklung einer geeigneten Schnittstelle für die Übersetzung (Software)
- Entwicklung von Möglichkeiten zur Klang- und Tonerzeugung
- Berücksichtigung der zeitlichen Ausdehnung der Kulturanalyse im musikalischen Ergebnis
- Erarbeitung geeigneter Feedbackszenarien, um das musikalische Produkt wieder an die Organisation zurück zu spiegeln

Die drei Ebenen der Organisationskultur nach Schein, könnten, das wird anhand des Experimentes zu zeigen sein, als Ausgangsmaterial für die Erzeugung eines musikalischen Ergebnisses dienen. Dieses musikalische Ergebnis würde eine Art auditives Diagramm der Organisation darstellen. In einem Gesamtergebnis stellen die Ebenen die „Regler“ oder „Filter“ 1 bis 3 dar. Die Messergebnisse müssen über einen „Signal- bzw. Messumformer“, über eine zu entwickelnde Software realisierbar, die musikalische Ebene ansprechen. Das Interessante ist nun: Da sich Musik, wie Organisation in der Zeit abspielt, müssen die Untersuchungen in unterschiedlichen Zeitmaßstäben erfolgen. D.h. um die zeitliche Dimension von Organisationskultur abzubilden und z.B. immer wiederkehrende Muster entdecken zu können, müssen sowohl kurze als auch längerfristige Zeitverläufe beobachtet werden.

## **Adapter 2**

Nun haben wir zwei Parallelstrukturen, die sich miteinander verschalten lassen und sozusagen eine Brücke zwischen Organisation und Musik bauen sollen. Um hier strukturell tiefer einsteigen zu können, bedarf es noch eines Metaadapters, also einer Trias die sich sowohl auf die Musik als auch die Organisation anwenden lässt. Wir schlagen hier vor: Form, Funktion und Struktur. So könnten Querbeobachtungen entstehen, wie z.B. die Beobachtung, dass eine bestimmte Form der Organisation bestimmte musikalische Strukturen besser verarbeitet als andere Formen.



## Struktur, Muster (patterns)

Musikalische Strukturen halten Prozesse zusammen und können in ihrem Verbindungsgrad in die Zeit hinaus greifen. Sacks beschreibt das Wunder von Clive Wearing, einem Musiker und Musikwissenschaftler. Wearing erkrankte an einer Hirninfektion, die von seinem Gedächtnis kaum etwas übrig ließ. Dennoch verliebte er sich in seine Frau jedes Mal wieder, wenn er sie sah. Und als sie einmal Noten mitbrachte, erwies sich, dass ihr Mann nichts von seinen musikalischen Fähigkeiten verloren hatte. Ganze Stücke konnte er ablesen, erinnern, singen, am Klavier spielen, ohne Fehler und mit ganzer Seele, sogar einen Chor dirigieren – *auch wenn er sofort vergaß, dass das Stück, sagen wir, von Bach war*. Das zeigt, dass musikalische Strukturen jenseits des »episodischen« Gedächtnisses verarbeitet werden – auf der Ebene der Gefühle, die dieser Mann für seine Frau bis heute empfindet. Wenn sie bei ihm ist und er spielt, wird er als kreative Person wach, *was da herauskommt, schreibt Sacks, ist alles andere als automatisch*. Es kann daran liegen, dass in der Musik ein Ton das ganze Stück wachruft, zu dem er gehört.

Musik entsteht aus Handlung in der Zeit. Wenn wir nach dem Organisieren fragen, wird es interessant zu prüfen, welche Strukturen, Muster in der Musik wirken, um eine fortlaufende „Existenz“ der Musik zu sichern. So entsteht die Frage: Wie lassen sich Muster in der Musik orten und definieren und wie können diese Muster in Analogie zum Organisieren selbst gedacht werden? Das gilt ebenso für Verhaltens- wie für Handlungs- oder Kommunikationsmuster. Wenn wir Organisation musikalisch denken, gibt es dann überhaupt pathogene Muster? Oder gibt es nur Muster, die ohne musikalisches Bewusstsein eingesetzt werden und so „zum falschen Ort zur falschen Zeit“ sind? Ist es möglich solche unstimmgigen Synchronizitäten und Konflikte in ihrer musikalischen Seinsweise anzuerkennen und umfassender zu Deuten (z.B. situativ auch als Potential) statt punktueller Reparaturen anzubringen.

## Funktion

Musik ist, wie Organisationskultur eine kulturelle Konstruktion. In der Untersuchung wird es interessant sein, wie organisationale und musikalische Prämissen bei den Mitgliedern sich überlagern oder widersprechen. Es ließe sich die Hypothese prüfen, ob über die musikalische Prämissen Dysfunktionen aufgedeckt werden, die der Organisationskultur verborgen bleiben. Wie arbeitet eine Person, die geprägt ist von Klassik, und zum Beispiel mit Heavymetal Musik nichts anzufangen weiß, mit einer Person zusammen, die Jazzliebhaber ist? Hat die musikalische Organisation ihrer Lieblingsmusik Effekte auf ihre organisationale Sichtweise?

Umgekehrt ließe sich fragen: Welche Musik funktioniert wann gut? Welche Organisation funktioniert in welcher Situation gut? Und: Wie würde sich eine Organisation anhören, die gut funktioniert? Und: Welchen Rhythmus, Melodie oder Harmonie braucht die Organisation um stimmig zu klingen?

## **Form**

Wenn wir diese Analyse verfolgen, so wird es auf der nächsten Ebene wichtig werden zu erkennen, wie die Verbindungen zwischen den Parametern organisiert werden, z.B. wie formal offen eine musikalische Organisation agiert. Die musikalischen Organisationsformen lassen sich aufspannen zwischen den extremen Polen von Komposition (komplette Planung) und Improvisation 1 (keine Planung). Dazwischen bilden sich Gradationen der Durchmischung von Improvisation und Komposition. Der Strahl geht also von 0% bis 100% Improvisation. Genau an der Schnittstelle von Improvisation und Komposition lassen sich neue Formen der Organisation erkennen, die in der Lage sind, den Dualismus zu überschreiten und Improvisation 2 (Improvisation zweiter Ordnung als konstruktiver Umgang mit Unordnung in Organisation, als kreatives, lebendiges Handeln) in kooperative Verläufe einzubetten.

Es lohnt sich daher, wenn von Organisation die Rede ist, den Terminus der Improvisation neu aufzuspannen und in einer neuen Dimension auf die Organisation zu beziehen. Bezogen auf den Parameter Rhythmus wäre so z.B. zu untersuchen, wie und ob der Rahmen einer improvisierenden Organisation Spielraum rhythmischer Verbindungen bietet als die perfekte Synchronisation anderer Organisationsformen.

## **Embodiement – gelebter Raum**

Die Auseinandersetzungen mit Tönen hinterlassen im Hirn besonders dann tiefe Spuren, wenn die Finger mit ins Spiel kommen, durch die Verbindung mit der Motorik. Für den Pianisten Leon Fleisher entstand daraus ein Teufelskreis. Als er 1963, mit 36 Jahren, bemerkte, dass beim Spielen zwei Finger seiner rechten Hand verkrampften, übte er mit denen besonders emsig. Man wusste damals nicht, dass dadurch auf der »Landkarte« des Gehirns die für die einzelnen Finger zuständigen Bereiche immer weiter wachsen, bis sie sich überlagern, verschmelzen und außer Kontrolle geraten. Selbst das Gehirn hat nicht unbegrenzt viel Platz. Was bei virtuosen Passagen an Koordination zahlreicher Muskeln geleistet werden muss, bringt das Wunderwerk an seine

Grenze. Vielleicht hatte Fleisher sie schon zuvor überschritten, doch mit dem verbissenen Training der betroffenen Finger legte er sie vorerst völlig lahm.

Diese Geschichte wirft die Frage danach auf, wie durch musikalische Praxis Körperlandkarten zur Orientierung entstehen, und ob und wie anhand der Verbindung von musikalischer mit organisatorischer Praxis Orientierungskompetenzen in Organisation sich transformieren lassen oder neuartige mentale Organisationsmappings entstehen.

Wenn wir nach dem gelebten Raum der Musik, bzw der Organisation fragen, geht es um die Dimension des "Embodiement", was soviel wie Verkörperung heißt.

Zu den Ebenen Fakten (Wahrgenommenes), Pläne (Konzipiertes), kommt die Ebene der körperlichen Bewegung, Gesten. So erscheint also das Wahrgenommene als Realität von Konzeptionen, welche ihrerseits als verkörperte Diagramme von Gesten vorliegen. Damit wird das Wahrgenommene nicht eliminiert, sondern aufgehoben in eine Dynamik der "Gerinnung" von Körperlichem. Diese Erweiterung wäre in Kongruenz mit einem Musikdenken, das sich nicht in der Reflexion verfängt, sondern Praxis und Reflektion zu verknüpfen im Stande ist. Die Landkarten entstehen in der Zeit und geben uns die Orientierung in der Zeit und versorgen uns mit Orientierung im Prozess ohne die Bewegung des Prozesses zu stoppen.

Adorno stellt in: *Zu einer Theorie der musikalischen Reproduktion* fest<sup>6</sup>, dass es die Aufgabe eines Interpreten sei, *Noten so zu betrachten, bis sie dem insistenten Blick in Originalmanuskripte sich verwandeln; nicht aber als Bilder der Seelenregung des Autors — sie sind auch dies, aber nur akzidentiell — sondern als die seismographischen Kurven, die der Körper der Musik selber in seinen gestischen Erschütterungen hinterlassen hat.*

Noten als seismographische Kurven wurden dann internalisiert und die musikalische Handlung nicht bezogen auf ein Objekt außerhalb des Subjekts. Durch den Prozess der Verinnerlichung lösen sich die Interpreten von den Noten, sind aber immer noch bestimmt von den Koordinaten des Raumes. Emotion würde sich in der musikalischen Handlung in gestische (Raum-)Koordinaten hinausbewegen.

Die musikalische Geste wäre eine räumliche Kategorie, die man als Darstellung eines gerichteten Graphen in einem topologischen Raum mathematisch formalisieren könnte, so konstatieren Mazzola und Andreatta in ihrem Aufsatz *Formulas, Diagrams, and Gestures*<sup>7</sup>. Allerdings ist hierbei

---

<sup>6</sup> Adorno. Theodor, *Zu einer Theorie der musikalischen Reproduktion*, Frankfurt 2001.

<sup>7</sup> Mazzola/ Andreatta, *Formulas, Diagrams, and Gestures* in: *Music im Journal of Mathematics and Music*, Vol 1, Nr. 1 2007.

ontologisch entscheidend, dass Gesten nicht auf semiotische Zeichenbestandteile reduzierbar werden können. Zwar gibt es semiotische Gesten, wie in der Pantomime, aber die Geste an sich ist präsemiotisch, denn: Sie folgt nicht der Regel (Struktur), sondern erzeugt sie in der Handlung selbst, wie es der französische Philosoph Charles Alunni formuliert in seinem Aufsatz *Diagrammes & catégories comme prolégomènes à la question: qu'est-ce que s'orienter diagrammatiquement dans la pensée?* aus dem Sammelband *Penser par le diagramme*, herausgegeben von Batt und Noelle, formuliert.<sup>8</sup> Dieser Tatbestand ist auf der nächsten formalen Ebene wiederum konstituierend für das Gelingen-Können von Improvisation. Denn Improvisation orientiert sich nur an einem minimalen oder gar keinem Notentext.

## Diagrammatik

Es wurde oben der Begriff Diagramm ohne Definition eingeführt. Was aber sind Diagramme? Sie lassen sich als bildhafte Darstellung von Informationen, Daten und Sachverhalten, Situationen beschreiben. Diagramme gehören zum Standardinventar der Repräsentation abstrakter Wissensbestände. Eine prinzipielle Dualität von Schriftlichkeit und Bildlichkeit wird von Diagrammen als Medientyp und Zeichenklasse in einer Mittellage zwischen Text und Bild überschritten. Diagramme werden häufig eingesetzt, um abstrakte Zusammenhänge von Funktionsprinzipien und Gesetzmäßigkeiten zu repräsentieren. Anders gesagt: Sie dienen dem „Sichtbarmachen des Unsichtbaren“. Diagramme sind weder Schriften noch Bilder, sondern stellen eine eigenständige Zeichenklasse dar, deren Stärke es ist, begrifflich erfasste Sachverhalte auf ihre Grundrelationen zu abstrahieren und bildlich zu repräsentieren. Diagramme wären für MICC deshalb interessant, weil sie als Repräsentationsformen für Wissen besonders dann effizient sind, wenn es um abstrakte Sachverhalte und um die Darstellung komplexer Funktionszusammenhänge mit synchronen und diachronen Faktoren geht. Im Zentrum steht die Frage, inwieweit wir anhand von Diagrammen ein spezifisch diagrammatisches visuelles Wissen generieren können, dass sich wiederum als Erkenntnistool für Organisationen einsetzen lässt.

Nach der Theorie der Diagrammatik der semiopragmatischen Philosophie von Charles S. Peirce umfasst das Analysemodell drei Ebenen: Diagrammatische Strukturen, diagrammatische Referenzen und diagrammatische Schlüsse. Diagramme erlauben eine Kombination von Einblick und Überblick, reduzieren Komplexität und ermöglichen mit dem „diagrammatic reasoning“ abduktives Schlussfolgern. Es wäre in diesem Zusammenhang auch danach zu fragen, wie

---

<sup>8</sup> Batt, Noelle (Hrsg.), *Penser par le diagramme*, Paris 2005.

diagrammatische Ordnungen des Wissens, sowohl in der Ausbildung einer Transferlogik zwischen Organisation und Musik, als auch in dem oszillieren zwischen linearen und nicht-linearen Wissensrepräsentationsformen, eine zunehmend eigenständige Rolle in der Wissensproduktion zukommt.

Das würde bedeuten, dass mit der Untersuchung auch eine neue Realität entsteht: Die Welt der klanganimierten Organisation, des hörbaren Organisierens. Der musikalischen Erfahrung von bisher neutral, klanglos erachteten Vorgängen. Bei organisationalen Dysfunktionen ließe sich dann durch die Kombination von organisationaler, wie klanglicher Analyse weiterkommen, um den Groove zu verbessern, Arhythmien beheben. Bisher erwiesen sich solche fühlbaren, aber nicht offensichtbaren Effekte von Organisation als schwer zugänglich. Durch Schulungen des musikalischen Denkens und Erlebens, z.B. von Arhythmien, könnten sich möglicherweise Kriterien dafür finden, wie solche Störungen organisatorisch wirksam werden und welche Faktoren daran beteiligt sind. Wenn es einen musikalischen Sinn einer Organisation gibt, und davon gehen wir aus, dann muss er auch zu finden sein.

Durch die Vertonung einer Organisation könnte ihre Dynamik aufgedeckt werden. Wir wagen die Hypothese, dass gerade bei Organisationen durch das „Musikalisieren“ ihrer Selbstbeobachtung Erfolge zu erwarten sind. Und zwar weil es gelingen könnte, den Inhalt ihrer Aktivität musikalisch „verständlich“ zu machen. U.U. ist der Weg von komplexen organisationalen Interaktionen zu einem verständlichen Bild oder zu verständlicher Sprache sehr weit, zur Musik hingegen sehr kurz.

Es war der Künstler Paul Klee, der das praktisch probierte. So konnte Klee Zeichen und Rhythmus in den musikalischen Diagrammen, die er aus den Bewegungen des Taktstocks des Dirigenten machte, zusammenfassen. Nun ist es an MICC, diesen Gedanken weiterzuspielen, zu erproben und daraus eine diagrammatische Konzeption zu gewinnen, die es erlaubt, in organisatorischem Zusammenhängen abstrakte Strategien, Prozessverläufe und Transformationen darzustellen - Musik mit Organisation zu verbinden und Innovation freizusetzen.