

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

Christopher Dell

## Zur Rolle der Musik in MICC

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC  
MICC Working-Paper Nr. 9 05/2010

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

Kurztitel: Dell, Christopher (2010).Komposition und Form. Arbeitspapiere aus  
dem Projekt MICC,  
Nr. 9, 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, 2010.

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 – Zur Rolle der Musik in MICC

Christopher Dell

ifit Input 09

In dem Forschungsvorhaben MICC geht es darum, an der Schnittstelle von Musik und Organisation neue Ebenen, Plattformen, Erfahrungen zu entwickeln, anhand derer komplexe organisatorische Prozesse sichtbar, erfahrbar und gestaltbar werden. Musik wird als Referenzquelle herangezogen, um mit spezifischen Organisationsweisen bzw. -mustern quergeschaltet zu werden. Das Medium Musik wirkt hier sowohl als Metapher wie auch als ästhetisches Verfahren, das selbst über einen komplexen Organisationsverlauf verfügt und gerade in seinem Abstraktionsgrad und Immaterialität das *Wie* des Organisierens in den Vordergrund stellt. Der Neurologe Oliver Sacks sagt<sup>1</sup>, dass sich Musik als die verkniffenste aller Künste erweist und in ihrem Grundverfasstheit relational angelegt ist: Rhythmen, Töne, Harmonien machen erst im Verhältnis zu anderen Rhythmen, Töne und Harmonien Sinn. Das Schöne dabei: Trotz ihres Abstraktionsgrades ist Musik direkt erfahrbar und hinterlässt direkte Spuren in unserem Körper.

Wie aber geht der Transfer vor sich? Im Dreischritt von Wahrnehmung, Konzeption und Erleben von Organisation „als Musik“ wollen wir zeigen, wie Organisation „anders“ gelesen werden könnte. Indem wir Musik als „performatives Fenster“ öffnen, soll der Verlauf von Organisation auf andere Art erkennbar werden als dies traditionell der Fall ist. Ziel ist die Übung einer Aufmerksamkeit dafür, wie organisationale Ebenen (un)stimmig, (un)harmonisch sein können und wie eine Organisation (trotzdem) gut funktioniert oder auch nicht und welche Elemente der Organisation dabei sichtbar werden.

Wir wollen Organisation nicht 1:1 musikalisch abbilden, sondern „musikalisch denken“. Dafür haben wir bisher drei Methoden entwickelt: Das Gesprächskonzert, die Partitur und die Maschine. Das Gesprächskonzert dient als direktes Werkzeug für den Dialog über Musik und Verfahren als Gespieltes im Kontext von Organisation. Die Partitur ist metareflexives Werkzeug: Sie verweist auf etwas anderes als sich selbst, nämlich auf die Organisation oder darauf, wie wir uns vorstellen, dass eine Organisation klingt, wenn sie von Musikern gespielt würde. Drittes Werkzeug ist die Maschine, ein Sampler an dem (auch musikalisch unkundige) Organisationsmitglieder intuitiv Samples verschalten und aus diesen ready-mades eine Art musikalisches Bild der Organisation entwerfen können.

---

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

Welche Konzeption verbirgt sich hinter dieser Vorgehensweise?

Organisationen werden gemeinhin an ihrem Output beurteilt. Funktionieren sie gut, so ist alles bestens. Funktionieren sie schlecht, muss etwas gedreht werden, aber es wird schwierig herauszufinden was, denn man schaut ja auf das Output und selten auf die Relationalität des Prozesses selbst. Also sind meist Scheitern und Krise die Momente, an denen die Kultur der Organisation in den Blick gerät. Das Erkennen von Organisationskultur ist jedoch mit Problematiken verhaftet. Kultur ist zum einen performativ, d.h. sie entsteht durch Ausübung – Wiederholung, Routine, Rituale – zum anderen ist sie *tacit*, d.h. ihre Regeln bleiben meist im Dunkeln. Als performativer Akt ist Kultur prozesshaft und entwickelt sich durch ein Handeln das (mehr oder weniger bewusst) an Wertvorstellungen geknüpft ist. Kultur erweist sich als schwer bestimmbar. Bewusst wahrgenommen wird sie erst, wenn sie nicht mehr „stimmt“. Kurz: Wir haben meist kein bewusstes Konzept von dem, was wir als Kultur einer Organisation „machen“ – uns fehlt eine Urteilskraft fürs Relationale.

Deshalb ist es Anliegen von MICC die Befähigung dazu, organisationale Kulturalität in ihrem relationalen Verlauf wahrzunehmen und zu konzeptionalisieren, zu er-üben.

Musik hilft uns dabei als Übungs-Feld. Warum Musik? Weil ihr Sinn sui generis aus dem relationalen Zusammenhang, aus einer Topologie ihrer strukturellen Momente entsteht. Und: Diese Relationalität muss hervorgebracht werden. Der Sinn von Musik entfaltet sich erst aus der Relationalität von Rhythmus, melodischer Anteile, harmonischer Verläufe, Klangfarbe etc., die nicht allein als physikalische Vorgänge von akustischen Schwingungen, sondern als ein „sinnvolles“ Konglomerat wahrgenommen werden können. Wichtig ist, dass jeder mitmachen kann: Strukturen dieser Vorgänge bilden für alle Hörer gleichermaßen eine Grundlage. Sie können jenseits tertiärer Eigenschaften „Anlass für zusammenhängende Erfahrung“<sup>2</sup> sein und bilden so wahrnehmungsstrukturierende Modelle, die nicht nur Spezialisten der Musik, sondern auch jedem Laien zugänglich und plausibel sind. Diese Modelle sorgen dafür, dass die Hörer, und das ist für die Methoden von MICC entscheidend, eine Praxis, ein Tun nachvollziehen und daraus eine Form der Kohärenz ableiten können. Dieser Nachvollzug ist jedoch stark subjektiv gefärbt, eine Eigenschaft die durch die Tatsache, dass in dem MICC Projekt organisationale Strukturen auf einen musikalischen Verlauf projiziert werden und umgekehrt noch verstärkt wird. Wichtig bleibt: Die Musik bedeutet nicht die Organisation, sondern das Tun eines musikalischen Spiels wird nachvollzogen oder im Schreiben der Partitur vorgedacht. Der Erfahrungsraum des Musikmachens

---

<sup>2</sup> Vogel, Matthias, *Nachvollzug und die Erfahrung musikalischen Sinns*, in: Becker/Vogel (Hrsg.) *Musikalischer Sinn*, Frankfurt 2007, S. 327

oder Musikhörens wird also umgekehrt zum strukturierenden Moment einer Reflexion über Organisation. Das ist wichtig, denn wir gehen ja davon aus, dass Musikhören ebenso wie das daran angeschlossene oder vorgeschaltete Partiturenzeichen nicht bloß rezeptiv oder interpretatorisch zu verstehen ist, sondern dass darin Elemente einer Praxis enthalten sind, die sich daran beteiligen musikalischen Sinn überhaupt erst zu „produzieren“.

Der Fokus auf die Produktion von Sinn, auf das Verfahren des Musizierens selbst, rückt ein spezifisches Verfahren der Musikproduktion in den Blick: Das der Improvisation. Dieses Verfahren ist für Organisationen interessant. Aktuell beobachten wir, wie sich die Perspektiven im Komplex der Organisationstheorie verschieben. Auf der Basis eines ‚organisationalem Lernens‘ wurde ein „Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation“ in Gang gesetzt.<sup>3</sup> Damit ändert sich auch die Organisation von Organisation. Organisation ist nicht mehr nur als Planung und Ausbildung von Routinen, sondern vor allem als organisatorischer Wandlungsprozesse zu verstehen. Innerhalb dieses Komplexes ist in den neuster Zeit ein Untersuchungsfeld emergiert, das Improvisation als Kompetenz des konstruktiven Umgangs mit dem Unerwarteten stärker in den Blick nimmt. „Organizational Improvisation is one of the more recent theoretical developments, and one which is only now beginning to capture the imagination of organization theorists“ konstatieren Kamoche, Cunha und Cunha<sup>4</sup>. Der Wirtschaftswissenschaftler Müller beschreibt in diesem Zusammenhang „Improvisation als informationsverarbeitendes, gestaltungs- und auch zukunftsorientiertes Problemlösungsverhalten definiert, bei dem die Realisierung der Problemlösungsmaßnahme ohne eine vollständige Reflexion von Alternativen und deren Konsequenzen beginnt und die Zwischenergebnisse der Realisierung durch simultane Rückkopplung in der weiteren Problemlösung berücksichtigt werden.“<sup>5</sup> Dies hätte einen Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie zur Folge: In ihr wird herkömmlicher weise Planung „als langfristig der Improvisation überlegene und erstrebenswerte Form der Problemlösung definiert, während die Improvisation eine untergeordnete Rolle spielt. Aufgrund von Planungsgrenzen wird in den Unternehmen in einem Maße improvisiert, welches über dem der theoretischen Darstellungen liegt.“<sup>6</sup> Und der Organisationsforscher Donald E. Schön

---

<sup>3</sup> Probst, G., Büchel, B., *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden 1994, S. 17.

<sup>4</sup> Kamoche/Cunha/Cunha, (Hrsg.), *Organizational Improvisation*, London-New York 2002.

<sup>5</sup> Müller, David, *Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen*, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung (2007) 18: 255–277.

<sup>6</sup> Ebda.

rekurriert in seiner Beschreibung des „reflexiven Praktikers“ auf die Arbeit von Musikern, und zwar Jazzmusikern im Speziellen, weil diese Improvisation nutzen und so im Unvorhersehbaren Kohärenz zu erzeugen in der Lage sind: „Sie (die Musiker) können das hauptsächlich deshalb tun, weil sie sich bei ihrem kollektiven Bemühen um eine einfallsreiche musikalische Gestaltung eines metrischen, melodischen und harmonischen Schemas bedienen, das allen Beteiligten vertraut ist und dem Musikstück eine vorhersehbare Gestalt verleiht. ... Indem die Musiker ein Gespür für die Richtung bekommen, in der sich das Musikstück aufgrund ihrer zusammenwirkenden Beiträge weiterentwickelt, gewinnen sie daraus einen neuen Sinn und passen ihr Musizieren diesem neuen, von ihnen begleiteten Sinn an.“<sup>7</sup> Die Analyse des reflektierten Handelns geht somit von einer bestimmten Organisationspraxis aus, und zwar der der organisationalen Improvisation.

Aufzuzeigen, wie eine Organisationskonzeption aussehen könnte, die nicht nur auf die Anforderungen der sogenannten ‚lernenden Organisationen‘ reagiert, sondern auch auf die nächste Ebene bringt, die der improvisierenden Organisation, ist Teil der Arbeit von MICC. Ziel ist eine Strategie, welche Organisation um die Methoden der Improvisation erweitert und gleichzeitig die Musikalität von Organisation als Stimmigkeit erhöht.

Fassen wir zusammen: Musikalische Logik fügt sich nicht aus wahrheitserhaltendem Schließen zusammen, sondern aus der Relationalität einer spezifischen Nachbarschaftsordnung musikalischer Elemente. Matthias Vogel spricht in diesem Zusammenhang von medialen Praktiken. „Im Mittelpunkt medialer Praktiken stehen tradierte und erlernbare Tätigkeitstypen, die wahrnehmbare Ereignisse hervorbringen, wobei Produzenten und Rezipienten dieser Ereignisse sich nicht an deren physikalischen Eigenschaften, sondern anderen beobachterrelevanten Eigenschaften orientieren.“<sup>8</sup> Die Rolle der Musik in MICC wäre also als mediale Praktik Instrument zum Wissenstransfer über Kultur von Organisation zu sein.

Klar ist, dass es bei Organisation um Schwingungen geht. Der Ansatz der Musikalisierung von Organisation oder umgekehrt der musikalisch strukturierten Analyse von Organisation trägt der Tatsache Rechnung, dass Schwingungen nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. Dieser Fakt ist sehr wichtig, denn wenn Organisationsmitglieder in die performative Praxis ihrer Organisation „hinein hören“, spüren sie vor allem die Gestimmtheit, den Rhythmus, den Groove einer Situation. Wobei dies von zwei Seiten her geschieht, wie Peter Sloterdijk zeigt: „Das Ohr bringt von sich her eine Selektivität mit, die beharrlich auf den unverkennbar eigenen Ton wartet: Bleibt dieser aus, so hält sich die intime Klangerwartung im Hintergrund, und das Individuum geht im wörtlichen

---

<sup>7</sup> Schön, D., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York 1983, S. 55

<sup>8</sup> Vogel, a.a.O., S. 319

Sinne des Wortes seinen Lebensgeschäften nach, ohne auch nur die Möglichkeit eines anderen Zustands zu ahnen.“<sup>9</sup> Musik steht also im Kontext von MICC nicht als Solitär der l’art pour l’art für sich, sondern kann, so hoffen wir, vor dem Hintergrund einer „lernenden Erfahrung“, in die Erkenntnistheorie Eingang finden. Wir wollen mit unserem Verfahren einen Anlass für „zusammenhängende Erfahrung“ bieten und mit Goodman einfordern, dass „Künste als Modi der Entdeckung, Erschaffung und Erweiterung des Wissen ... ebenso ernst genommen werden müssen, wie Wissenschaften,“<sup>10</sup> und damit die Frage nach der Produktion von Wissen überhaupt neu gestellt wird.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Peter Sloterdijk, *Sphären I*, Frankfurt a. M. 1998, S. 511.

<sup>10</sup> Goodman, Nelson, *Sprachen der Kunst*, Frankfurt a.M., 1995 (1976), S. 127.

<sup>11</sup> a.a.O., S. 19 /20, S.23/24.

## **Literatur**

**GOODMAN, NELSON (1995)., SPRACHEN DER KUNST, FRANKFURT A.M.: SUHRKAMP.**

**HAGEDORN, VOLKER. MUSIK VERGISST MAN NIE, IN: DIE ZEIT, 29.05.2008 NR. 23.**

**KAMOCHÉ, KEN/CUNHA, MIGUEL PINA/CUNHA, JOAO VIEIRA DE (HG.) (2002). ORGANIZATIONAL IMPROVISATION, LONDON-NEW YORK: ROUTLEDGE.**

**MÜLLER, DAVID (2007). BESTIMMUNGSFAKTOREN DER IMPROVISATION IM UNTERNEHMEN, IN: ZEITSCHRIFT FÜR PLANUNG & UNTERNEHMENSSTEUERUNG (2007) 18**

**PROBST, G., BÜCHEL, B. (1994). ORGANISATIONALES LERNEN: WETTBEWERBSVORTEIL DER ZUKUNFT, WIESBADEN: GABLER VERLAG.**

**SCHÖN, D.(1983). THE REFLECTIVE PRACTITIONER: HOW PROFESSIONALS THINK IN ACTION, NEW YORK: PERSEUS BOOKS.**

**SLOTERDIJK, PETER (1998). SPHÄREN I, FRANKFURT A. M.: SUHRKAMP.**

**VOGEL, MATTHIAS(2007). NACHVOLLZUG UND DIE ERFAHRUNG MUSIKALISCHEN SINNS, IN: BECKER/VOGEL (HG.) MUSIKALISCHER SINN, FRANKFURT: SUHRKAMP.**