

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

Wolfgang Stark

Kann man Innovation hören? – Musik als Muster der Organisationskultur

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC
MICC Working-Paper Nr. 12 8/2010

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

Kurztitel: Stark, Wolfgang (2010). Kann man Innovation hören? – Musik als
Muster der Organisationskultur. Arbeitspapiere aus dem Projekt MICC,
Nr. 12, Universität Duisburg-Essen

Druck: Universität Duisburg-Essen - Universitätsdruckerei

Autor: Wolfgang Stark
Labor für Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

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

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 – Kann man Innovation hören? – Musik als Muster der Organisationskultur. Zur Realität und Rhetorik von Innovationen

Wolfgang Stark

Ein in der Organisationsforschung berühmtes Zitat verweist auf den vermeintlichen Widerspruch zwischen Lernen und Organisation (Weick & Westley 1996). Grundprinzip des Organisierens sei die Reduktion der Wirklichkeit, das *Vergessen*: wenn wir etwas organisieren, dann einigen wir uns darauf, die Dinge so und nicht anders zu machen; wir entwickeln Routinen, die nur teilweise dem „besten“, sondern eher dem erfolgreichsten Weg, der Viabilität (Glaserfeld 1997), folgen. Häufig finden wir deshalb in der Organisationspraxis Routinen, die, in Handlungsanweisungen geronnen, eher auf Konventionen fußen, die eine Ordnung um der Ordnung willen herstellen. Gemeinsam ist diesen beiden Formen des Organisierens, daß eine (oder manchmal auch mehrere) Handlungsmöglichkeiten festgelegt, Regeln vereinbart und dagegen andere, alternative Möglichkeiten jedoch nicht beachtet, vergessen werden. Dies erscheint zunächst auch logisch, da ohne Regeln und Routinen ein gelingendes Organisieren kaum vorstellbar erscheint.

Das Grundprinzip des Lernens jedoch, so Weick & Westley (1996), bedeutet eigentlich das genaue Gegenteil: die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten und das Durchbrechen bisheriger Routinen und Regeln, um die Dinge nicht nur neu zu organisieren, sondern zunächst in der Lage zu sein, die Dinge neu zu sehen, zu interpretieren und neue Möglichkeiten wahrzunehmen und aufzugreifen. Erfolgreiches Lernen, dies bestätigen auch Ergebnisse der Hirnforschung (Spitzer 2005), benötigt den spielerischen, forschenden Umgang mit den Dingen, funktioniert besser in der Verbindung mit positiven Emotionen (Spaß, Lust), und ist weniger auf Übung, sondern eher auf Erfahrung gegründet (Dewey 1934).

Mit diesem „Oxymoron“¹ organisationalen Lernens schlägt sich nicht nur die Organisationsforschung, sondern gerade auch die Organisationspraxis herum: insbesondere komplexe und sich schnell verändernde Situationen verlangen hohe Flexibilität und Lern- resp. Veränderungsbereitschaft gekoppelt mit schnellen Entscheidungen. Die bisherige Debatte individualisiert diese Herausforderung oft durch die Forderung nach spezifischen

¹ Ein **Oxymoron** ([griechisch](#): οξύμωρος aus *oxys*, „scharf(sinnig)“, und *moros*, „dumm“; Mehrzahl: *Oxymora*) ist eine [rhetorische Figur](#), bei der eine Formulierung aus zwei gegensätzlichen, einander (scheinbar) widersprechenden oder sich gegenseitig ausschließenden Begriffen gebildet wird. Häufig werden Oxymora in Form von [Zwillingsformeln](#) geprägt. Auch einzelne Wörter oder Begriffe oder auch ein ganzer Satz können ein Oxymoron bilden. Eine Abfolge von Oxymora bildet der Kinderreim „Dunkel wars, der Mond schien helle, als ein Wagen blitzschnelle langsam um die Ecke fuhr...“.

Schlüsselkompetenzen als Grundlage für eine Innovationsfähigkeit von Organisationen sozialen Systemen (Moldaschl 2006, Staudt 1996).

Zwar thematisiert, aber in Forschung und Praxis oft Vernachlässigt, werden Fragen, welche Kultur und welches Design Organisationen aufweisen müssen, um erfolgreich die notwendige Balance zwischen dem Organisieren und der schöpferischen Innovation zu bestehen.

Organisationskultur – innovativ oder beharrend?

Die Bedeutung von Organisationskultur für Veränderungsprozesse und Innovationen ist in der Organisationsforschung und -praxis heute unbestritten. Inwieweit Unternehmen, Organisationen oder soziale Systeme „innovativ“ und überlebensfähig sind oder ob Veränderungsprozesse in Organisationen gelingen, das hängt maßgeblich von deren Organisationskultur ab. Sie wird in der wissenschaftlichen Organisationsforschung oft als „terra incognita“ verbrämt oder unternehmensberaterisch kleingeredet. Das 3-Ebenen-Konzept von Edgar Schein (1992, 2005,

siehe Abb.) stellt den häufig zitierten kleinsten gemeinsamen Nenner dar.

Um jedoch kontextuell verstanden zu werden, muß das Konzept der Organisationskultur auch in den Kontext organisationaler Strukturen und von Organisations- oder (besser) Managementstrategien gebracht werden (Wunderer 1999). Tut man dies, wird die dominante Sichtweise auf Organisationen

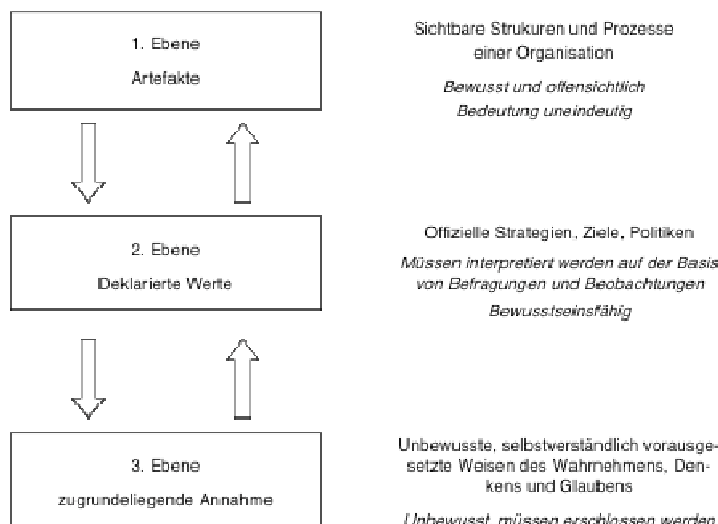


Abbildung 2. Oberfläche und Kern des Organisationskulturbegriffes (in Anlehnung an Schein, 1992)

deutlich: Bei der Betrachtung und Verdeutlichung von Abläufen und Strukturen in Unternehmen greift man meist auf Bilder, Schrift und Sprache zurück und präferiert damit eine nur wenig reflexive Sichtweise auf die Organisation (vgl. Moldaschl 2006). Wichtige Elemente, die zur Erschließung von persönlichen Ressourcen beitragen oder diese verhindern, dazu zählen Gefühle, Einstellungen, Ansichten sowie die mentalen Modelle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Arbeits- und Vorgehensweisen, Erfolgsstrategien, Methoden der Führung und Ausbildung und dergleichen mehr, werden dabei nicht abgebildet. Diese für das Funktionieren wichtige

„Tiefendimension“ von Organisationen lässt sich allerdings nur sehr beschränkt durch Sprache, Schrift oder Grafik erfassen. Emotionen, Einstellungen und andere nicht-kognitive und kreative Elemente innovativer Organisationskultur – allesamt bedeutsam bei der Erschließung persönlicher und gemeinsamer Potentiale – werden dabei nicht ausreichend abgebildet. Daher wirken bisher übliche Organisationsanalysen oft „flach“, weil sie sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter beziehen und auf Zählbares rekurren.

Die entscheidenden grundlegenden Werte und Grundannahmen in Organisationen sind vorwiegend nicht als explizites, sondern als implizites Wissen („tacit knowledge“) repräsentiert; sie liegen, folgt man Burow (2008) und Scharmer (2009), wesentlich in den Beständen des Bildwissens mit seinen Unterformen, das weite Bereiche der Vorstellungswelt prägt und „einen größeren Einfluss als rein sprachliche Darstellungsweisen“ besitzt.²

Die Entwicklung persönlicher und inter-individueller Kompetenzen, aber auch organisationaler Rahmenbedingungen (Kultur) sind für die Innovationsfähigkeit von Organisationen wesentlicher Faktoren. Staudt (1996) sieht zB vor allem individuelle Kompetenzdefizite, als Folge eines inhaltlich veralteten Bildungs- und Ausbildungssystems, als Ursache für Schwierigkeiten im Innovationsprozess. Neben Know-how ist ebenso die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Zusammenhang ein entscheidender Erfolgsfaktor. Allerdings sind sie nur dann im Sinne der Innovationsfähigkeit wirksam, wenn sie in eine Innovationskultur eingebettet sind. D.h. vor allem, dass in der Unternehmens- bzw. Organisationskultur verankerte Handlungsspielräume und Freiheitsgrade von den Akteuren genutzt werden (können).³

Im Gegensatz zu einer „Beharrungskultur“, die innovationshemmend wirkt, sind in der Organisationskultur innovationsförderliche Elemente, so ist anzunehmen, auf Ebene der *Artefakte*, und der *Basisannahmen*⁴ wiederzufinden. Die mentalen Modelle und das Handeln der Akteure (Senge 1995), aber auch die im Laufe der Organisationsexistenz erschaffenen Artefakte, repräsentieren die Organisationskultur. Das Verhältnis von Individuum und Organisationskultur ist dabei interdependent. Wesentliche in der Organisationskultur verankerten Werte und Grundannahmen, auch bezeichnet als *Tiefendimension* der Organisationskultur, fließen seit der Organisationsgründung, in das kollektive Gedächtnis der Organisation ein. Diese Tiefendimension

² Burow, Olaf-Axel (2008). Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung – Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Vol. 39 (4), S. 391-408.

³ vgl. Kriegesmann/Kerker/Schwering/Happich (2005): "Big Ideas" erkennen und Flops vermeiden - Dreistufige Bewertung von Innovationsideen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung / Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, No. 219. S.14.

ist daher, bedingt durch Lernprozesse, einem Wandel im Laufe der Zeit unterworfen. Dabei können einzelne Individuen einen entscheidenden Anteil haben, nämlich immer dann, wenn von Einzelnen eingebrachte Strategien, Handlungs- und Vorgehensweisen Erfolg haben und von anderen Organisationsmitgliedern übernommen werden. Daher kann das Wissen, die Kreativität und Risikobereitschaft einzelner Individuen durchaus entscheidend sein für den Erfolg einer ganzen Organisation. Dies setzt jedoch voraus, dass das Kollektiv der Organisationsmitglieder Einzelleistungen zulässt.

Eine neue „Sprache“ für innovative Organisationskulturen

Rein rational arbeitende Forscher und Berater in Organisationen sind oft wie taube Beobachter, die in einen Raum kommen, in dem jemand Geige spielt. Sie beobachten den Spieler und sein Instrument, nehmen die Schwingungen mit ihren Messgeräten auf und sind in der Lage, aus ihren Messungen bisweilen sogar Rückschlüsse auf Tonlage und Form der Komposition ziehen. Sie werden jedoch nie von der Sinneswahrnehmung des Klangs erfahren, nicht zu reden von dem, was Musik als *Gehörtes* an Erfahrung bietet oder auslöst.

Bisher übliche Organisationsanalysen arbeiten weitgehend mit kognitiven Modellen und haben den rationalen Teil von Organisationen hervorragend erfasst. „Flach“ sind diese Analysen dennoch, weil sie sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter beziehen und auf Zählbares rekurren. Das funktioniert sehr gut bei hierarchischen Organisationen. Je flacher jedoch Hierarchien werden und je komplexer damit die Organisation, umso mehr werden jene weichen Faktoren der Vergemeinschaftung bedeutend, die Tiefe haben. Die Erforschung dieser Tiefendimensionen geht über rationale Modelle der Organisationsforschung hinaus (vgl. Dell 2002).

Der Zugang über die Sinneswahrnehmungen der Musik ist eine Chance und Herausforderung, um die Tiefendimension der jeweils spezifischen Organisationskulturen zu erfassen - und damit auch in der Praxis zu vermitteln. Ausgehend von Musik als Modell von Organisation gilt es, neue Erfahrungshorizonte des Organisierens und Managens zu erforschen, denn:

- Musik kann die Komplexität (der Kulturebenen) einer Organisation zeitgleich darstellen, da Musik über verschiedene Ebenen und Dimensionen (z.B. Melodie, Harmonik, Rhythmus) verfügt, die eine komplexe Darstellung zulassen.
- Musik ist ein Analyseinstrument, um Störungen bzw. Disharmonien, aber auch Harmonien aufzudecken. Zudem ist Musik als Medium auf die Zeit bezogen und kann damit die zeitlichen

Aspekte von Organisationen erfassen, die in bisherigen Organisationsmodellen meist vernachlässigt werden.

- Musik ist als Impuls zur Selbstreflexion (Feedback) und zur Evaluation der Organisation und ihrer Kultur besonders geeignet, da sie jenseits von Sprachcodes operiert und als unmittelbares Feedback fungieren kann, das keiner ergänzenden Erklärung/Übersetzung bedarf. Als universale Sprache ist Musik zudem in der Lage, auch die Subsysteme einer Organisation zu überbrücken und die Organisation in Gänze zu erreichen.

Können die Kulturen, in denen die Organisationsmitglieder leben bzw. arbeiten, klanglich „hörbar gemacht“ bzw. musikalisch verstanden werden, so kann das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium „Sprache“ sensorisch-emotional ergänzt und dem Management von Organisationen eine neue Dimension hinzugefügt werden. Die Tiefendimension von Organisation und Innovation kann über den Kanal der Musik wahrnehmbar und gleichzeitig als Feedback für die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar werden, um notwendige Lern- und Entwicklungsprozesse in der Organisation, sprich Kompetenzentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene, anzuregen. Das musikalische Feedback regt das System Organisation an und ermöglicht eine positive Neuordnung des Systems.

Innovative, lernfähige Organisationskulturen bilden, so Cunha & Cunha (2008), am ehesten den Prozess des Improvisierens ab, der im Jazz oder auch in Teilen der Neuen Musik identitätsbildend ist (vgl. Dell 2002). Dies gilt insbesondere für Organisationen, die sich in einem beständigen Wettbewerb befinden oder die sich aufgrund neuer Anforderungen aus der Organisationsumgebung immer wieder neu erfinden müssen. Komplexe Anforderungen benötigen hoch-qualifizierte MitarbeiterInnen mit hohen Freiheitsgraden, um Innovationspotentiale erkennen und flexibel agieren zu können; sie benötigen jedoch keine komplexen Strukturen (siehe Abb. 2).

	Simple People	Complex People
Complex Structure	Machine Bureaucracies	Intelligent Bureaucracies
Simple Structure	Simple Organisations	Improvising Organisations

Abb. 2: Komplexität in Organisationen (vgl. Pina e Cunha & Viera da Cunha 2008)

Improvisationen als Muster innovativer Organisation(sulturen) sind nach Cunha, Cunha & Chia (2006) beabsichtigte, aber ungeplante Abweichungen von den Organisationsroutinen, die eben dadurch unerwartete Problemlösungen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und nutzen können. Der immer häufiger erwartete Umgang mit innovativen Prozessen erfordert das bereits von Thomas Kuhn (1967) postulierte gezielte Regelbrechen, mit dem Möglichkeiten in der aktuellen Entwicklung aufgegriffen werden können, die eine neue Figur ergeben.

Innovationsmuster und Musik in Organisationen⁵

Durch die Verbindung von Organisationskultur und Musik lassen sich Wege zur Entwicklung innovativer Unternehmen und sozialer Systeme entdecken. Dabei kommt es besonders darauf an, die Erfahrungsbestände in Organisationen für Innovation zu erschließen und zu reflektieren, die nicht (ausschließlich) kognitiv repräsentiert sind. Für Innovationsfähigkeit sind persönliche Kompetenzen sowie die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentliche Faktoren (Staudt 1996). Allerdings sind diese nur dann wirksam, wenn sie in eine Innovationskultur eingebettet sind. D.h. vor allem, dass in der Unternehmens- bzw. Organisationskultur Handlungsspielräume und Freiheitsgrade verankert sind und von den Akteuren genutzt werden (können).

Heute sind Fähigkeiten zur Selbstreflexion entscheidend für Innovativität, Erfolg und organisationales Überleben (Moldaschl 2006); dies gilt gerade bei Organisationen (oder Organisationseinheiten) mit flachen Hierarchien, die oft besonders innovative (Einheiten von) Organisationen sind. Die Muster innovativer Organisationen, in ihrer Tiefenstruktur bislang nur schwer erkenn- und darstellbar, können durch die Musiksprache auf einer neuen Reflexionsebene erfahrbar gemacht werden.

Als methodisches und inhaltliches Scharnier zwischen Organisation und Musik dient die Erkennung und Darstellung von *Mustern* (engl. *patterns*) im Sinne der Mustersprache von C. Alexander (1977). Muster (*Patterns*) sind die Beschreibung typischer Problemlösungen, die sich für Herausforderungen des Alltags in Organisationen als erfolgreich (viabel) erwiesen haben. Sie beschreiben implizites (manchmal auch verdecktes) Wissen über das Funktionieren eines sozialen Systems. Muster basieren auf der Erfahrung vieler und der Entwicklung eines „practical body of

⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen sich konkret auf das Vorgehen im Forschungsprojekt Music-Innovation-Corporate Culture (www.micc-project.org) und basieren auf Arbeitspapieren des Projekts; gefördert im Programmschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ vom BMBF und der ESF (Förderkennzeichen 01FM08040). Ich danke meinen KollegInnen Oliver Bluszczy, Christopher Dell, Gisela Humpert und David Vossebrecher für wichtige Anregungen und Formulierungen.

knowledge“, dem Wissen wie bestimmte Problemstellungen erfolgreich bearbeitet werden können. Muster entwickeln günstige Rahmenbedingungen für den Umgang mit Herausforderungen, stellen aber nicht die bloße Umsetzung einer Betriebsanleitung dar. Als Kommunikationsformat bilden sie einen kooperativen Lernprozess ab und transportieren Werte.

Organisation und Prozesse des Organisierens können einerseits *in indirekter Weise* durch Musik erfahrbar werden. Dabei werden Ergebnisse der Organisationsanalysen und der Mustererkennung (pattern mining) in Form eines musikalischen Feedbacks den Organisationen verfügbar gemacht. Grundlage dafür sind Zuordnungen von *Rhythmus*, *Melodie* und *Harmonie* und anderer musikalischer Parameter zu Ereignissen im Prozess des Organisierens und zu Mustern in Organisationen. Der indirekte musikalische Ausdruck eröffnet Reflexions- und Handlungsräume, die die Lernpotentiale der Organisation stimulieren. Im Format der **Gesprächskonzerte** wird die Frage diskutiert und reflektiert: *Wie klingen wir?* Mit Jazz-Improvisationen, die auf Basis identifizierter Muster die jeweilige Organisationskultur widerspiegeln, werden Gespräche und Diskussionen zwischen Musikern und Publikum (zB Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden, Stakeholder usw.) angeregt. Geplant ist hier eine systematische Verzahnung von musikalischen/klanglichen Mustern mit Mustern der Organisation hin zu einer Mustersprache, mit deren Hilfe interaktive klangliche Diskurse Grundlage für Design und Re-Design von Organisationen und Organisationsteilen werden können.⁶

Der zweite Ansatz – musikalische Denk- und Handlungsweisen für das Design von Organisationen nutzbar zu machen – hat zunächst das gleiche Ziel: die Reflexion und Veränderung organisationaler Prozesse und Strukturen und die Eröffnung neuer Handlungsräume.

Organisationen sind, wie eingangs erklärt, nicht lediglich Strukturen, sondern Prozesse, deren Regeln und Abläufe praktiziert und immer wieder neu hervorgebracht werden müssen.

„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.“ (Dell 2008). Unsichtbare Vorgänge können Prozesse sein, die nicht formal gesteuert ablaufen – wie zB Einigungsprozesse eines Teams, das an kreativen Entwürfen arbeitet –, aber auch grundlegende Werte der gelebten Organisationskultur, die Innovation fördern oder hemmen. Hier spielen sowohl strukturelle, funktionale und formale Parameter hinein als auch Atmosphäre, Erleben, Dynamik, Körperlichkeit, „groove“, Stimmigkeit. Vor dem Hintergrund „musikalischen“

⁶ Erste technische Entwicklungen in dieser Richtung werden bereits erprobt – siehe www.reactable.com.

Verständnisses von Organisation – bspw. auch Formen der Improvisation – lassen sich soziale Systeme und Organisationen anregen.

Als Methode reflexiver Organisationsentwicklung werden **Partituren** als Verfahren 'musikalischen' Denkens entwickelt und eingesetzt. Partituren sind Formen des Erschließens von Sinn in der Musik: wenn wir eine Symphonie von Beethoven strukturell genießen und 'verstehen' wollen, besorgen wir uns eine Partitur und lesen beim Hören mit. Die Partituren der *Neuen Musik* (vornehmlich aus der Mitte des 20. Jhd.) jedoch sagen nicht mehr den genauen Verlauf der Musik vorher bzw. bilden ihn 1:1 ab. In diesen *nicht-repräsentationalen Partituren* passiert etwas Interessantes: die Sinnproduktion hängt nicht mehr nur vom Autor (Komponisten) ab, sondern ebenso von Ausführenden (Interpreten). Die Ausführenden interpretieren nicht nur ein Notensystem, sondern müssen auch aus der Partitur – die eher 'diagrammatisch' angelegt ist – eigene Handlungsformen entwickeln. Dieses Verfahren ist für Innovation in Organisationen deshalb wertvoll, weil hier 'unscharfe' Anweisungen zu 'scharfen' Ergebnissen führen sollen: eine beabsichtigte, aber nicht geplante (oder planbare) Nutzung von Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen von Akteuren in Organisationen für Innovationsprozesse.

Über Gesprächskonzerte und Partituren werden mit dem Medium der Musik neue Reflexionsebenen für die Analyse von organisationalen Zusammenhängen, Abläufen, Prozessen und Ereignissen erschlossen und nutzbar. Muster der Organisationskultur und musikalische Muster verbinden sich damit zu einer Mustersprache der Organisationen, die Zugänge zu den Tiefendimensionen von Organisationen (vgl. Baitsch & Nagel 2008) erlaubt. In weiteren Schritten kann solche organisationale Mustersprache dazu genutzt werden, Überlegungen in Richtung einer Neugestaltung von Abläufen und Prozessen (z.B. im Rahmen einer Krisenbewältigung) anzuregen. Insofern könnten Gesprächskonzerte und Partituren erste Elemente eines Instrumentenportfolios sein, das Organisationen nicht nur als Analogie „musikalisch denkt“, sondern kontinuierliche Organisationsentwicklungsprozesse und insbesondere die Sensibilität für Innovation und die Ermöglichung von Improvisationsprozessen in Organisationen im Sinne einer lernenden Organisation neu erklingen lässt.

Literatur

- ALEXANDER, CHRISTOPHER (1977). A PATTERN LANGUAGE: TOWNS, BUILDINGS, CONSTRUCTION. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS
- BAITSCH, CHRISTOF & NAGEL, ERIK (2008): ORGANISATIONSKULTUR – DAS VERBORGENE SKRIPT DER ORGANISATION
MEISSNER, J., WOLF, P. & WIMMER, R (HRSG.). PRAKTISCHE ORGANISATIONSWISSENSCHAFT. HEIDELBERG: CARL AUER-VERLAG
- BECKER, ALEXANDER; VOGEL, MATTHIAS (HG.) (2007). MUSIKALISCHER SINN. BEITRÄGE ZU EINER PHILOSOPHIE DER MUSIK. FRANKFURT: SUHRKAMP.
- BUROW, OLAF-AXEL (2008). BILDWISSEN ALS QUELLE WIRKSAMER PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG – WIE DIE ORGANISATION ZUM KREATIVEN FELD WIRD. IN: GRUPPENDYNAMIK UND ORGANISATIONSBERATUNG, VOL. 39 (4), S. 391-408.
- PINA E CUNHA, MIGUEL & VIEIRA DA CUNHA, JOAO (2006): TOWARDS THE IMPROVISING ORGANISATION; BUSINESS LEADERSHIP REVIEW. VOL 3 ISSUE 4
- DELL, CHRISTOPHER (2002): PRINZIP IMPROVISATION. KÖLN: VERLAG WALTHER KÖNIG
- DELL, CHRISTOPHER (2008). ORGANISATION MUSIKALISCH DENKEN (IFIT-INPUT ZUM PROJEKT MICC, 12/2008). BERLIN, ESSEN: INSTITUT FÜR IMPROVISATIONSTECHNOLOGIE (IFIT).
- GLASERSFELD, ERNST VON (1997): RADIKALER KONSTRUKTIVISMUS : IDEEN, ERGEBNISSE, PROBLEME: FRANKFURT: SUHRKAMP
- KRIEGESMANN/KERKER/SCHWERING/HAPPICH (2005): "BIG IDEAS" ERKENNEN UND FLOPS VERMEIDEN - DREISTUFIGE BEWERTUNG VON INNOVATIONSIDEEN. BERICHTE DES INSTITUTS FÜR ANGEWANDTE INNOVATIONSFORSCHUNG E.V. AN DER RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM, NO. 219. S.14
- MOLDASCHL, MANFRED (2006): INNOVATIONSFÄHIGKEIT, ZUKUNFTSFÄHIGKEIT, DYNAMIC CAPABILITIES. MANAGEMENTFORSCHUNG, 16 (2006)
- SCHARMER, OTTO (2008): THEORY U: LEADING FROM THE FUTURE AS IT EMERGES. CAMBRIDGE, MA: SOL PUBLICATIONS
- SCHEIN, EDGAR (1992): ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS
- SCHEIN, EDGAR (2003): ORGANISATIONSKULTUR. BERGISCH GLADBACH: EHP VERLAG
- SENGE, PETER (1995): DIE FÜNFTE DISZIPLIN. ÜBER LERNEN IN ORGANISATIONEN. STUTTGART: KLETT
- STAUDT, ERICH (1996). DENKSCHRIFT: KOMPETENZ ZUR INNOVATION. DEFIZITE DER FORSCHUNGS-, BILDUNGS-, WIRTSCHAFTS- UND ARBEITSMARKTPOLITIK. (BERICHTE AUS DER ANGEWANDTEN INNOVATIONSFORSCHUNG NO. 142.). BOCHUM: IAI.
- VIERA DA CUNHA, JOAO; PINA E CUNHA, MIGUEL & ROBERT CHIA (2006): ROUTINE AS DEVIATION. WORKING PAPER: FACULDAD DE ECONOMIA, UNIVERSIDADE NOVA, LISBOA, PORTUGAL
- VOSSEBRECHER, DAVID; STARK, WOLFGANG (2009): MUSIC, INNOVATION, CORPORATE CULTURE – INNOVATIVE ORGANISATIONSKULTUREN MUSIKALISCH VERSTEHEN. IN: GATERMANN, I./FLECK, M. (HG.): INNOVATIONSFÄHIGKEIT SICHERT ZUKUNFT. BERLIN: DUNCKER & HUMBOLDT, S. 129-137.

WEICK, KARL; WESTLEY, FRANCIS (1996), "ORGANIZATIONAL LEARNING: AFFIRMING AN OXYMORON", IN CLEGG, S, HARDY, C, NORD, W. (EDS), HANDBOOK OF ORGANIZATION STUDIES, SAGE PUBLICATIONS, THOUSAND OAKS, CA, PP.440-58.