

Patterns in Organisationen – innovative Organisationskultur gemeinsam reflektieren

Gisela Humpert, Wolfgang Stark, Organisationsentwicklung, Essen

Patterns und Pattern Language werden heute in vielen Disziplinen mit Gewinn eingesetzt, um die Grundstrukturen und -prinzipien von sozialen, technischen und ökologischen Systemen beschreib- und verstehbar zu machen. In sozialen Systemen (Organisationen, Gemeinschaften, Netzwerken) beschreiben Patterns eine Umwelt, in der Beziehungs-Ereignisse stattfinden.

Das Forschungsprojekt „music innovation corporate culture“ (MICC) arbeitet an der Schnittstelle von Organisationskultur (OK) und Musik. Ziel ist das Aufspüren von neuen Erkenntnissen für eine innovative Kultur in Organisationen. Neben den Methoden der empirischen Sozialforschung (Grounded Theory) ist vor allem der künstlerische Ansatz – die Musik – prägend für das Projekt.

MICC nutzt gewonnene Erkenntnisse über Innovation und Organisationskultur, um Patterns¹ der OK zu entwickeln und schließlich mit Hilfe einer Grammatik zu einer Mustersprache zusammenzufügen. Diese ermöglicht es, ein komplexes Gebilde als Ganzes zu verstehen, zu formulieren und in seinen Einzelheiten in dieses Ganze einzubinden.

Das Material für den Prozess wird aus der eigenen Empirie in gemeinsamer Arbeit mit Verbundpartnern (Daten, gemeinsame Reflexion), aus vorhandenen und neu gebildeten Theorien zu Organisationen und zu Organisations-Lernen sowie aus Netzwerken mit Praxis-ExpertInnen geschürft. Musik unterstützt den Prozess 3-fach:

- bei der Theoriebildung („musikalisches Denken“)
- als Medium der Entdeckung/Erschließung von Muster-Material
- in der Performanz geschriebener oder noch ungeschriebener Muster

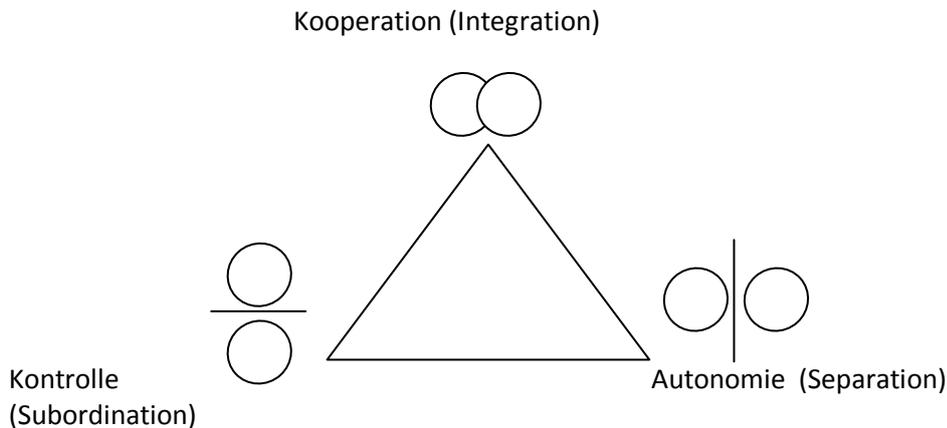
Patterns in Organisationen

Die Arbeit in Organisationen ist heute zunehmend von flachen Hierarchien, der Bewältigung komplexer Aufgaben und dem Umgang mit offenen Prozessen gekennzeichnet. Entscheidungen der Akteure werden im Spannungsfeld der Triade (nach Keidel 1995) von Autonomie (individueller Handlungsspielraum), Kontrolle (Regeln) und Kooperation (Team, Kultur, Interdisziplinarität) getroffen. Robert W. Keidel hat ein außerordentlich differenziertes System entwickelt, um mit Komplexität und Veränderungsdynamik in Organisationen umzugehen: Das triadische Denken. Ziel ist es, damit das Denken in zwei Variablen (hilfreich/hinderlich) aufzulösen. Themenstellungen in Organisationen werden systematisch als Priorisierungsprozesse² zwischen Autonomie, Kontrolle und Kooperation betrachtet. Dazu hat

¹ Um im Dschungel der Musterbegriffe wie Entwurfs-, Verhaltens- oder fraktale Muster den Begriff *Muster* in der Organisationskultur abzugrenzen, verwenden wir in MICC in der Regel das englische *Pattern* und meinen damit Prozessmuster in organisationalen Beziehungssystemen. Hilfsweise werden auch Patterns und Muster gleichgesetzt.

² nach Keidel 1995: overdo top priority: one-variable thinking, underdo bottom priority: two-variable thinking, operate without priorities: undifferentiated thinking

Keidel eine Bibliothek von Triaden zusammengestellt, die Analogien zu einer Patternbibliothek aufweist. Die Visualisierung seiner Theorie (nach Keidel 1995) macht den Balanceprozess anschaulich:



Vor diesem Hintergrund und auf Basis der Theorien von Christopher Alexander ist die partizipative und systemische Vorgehensweise einer Pattern Language ein vielversprechendes Modell, um gewonnene Erkenntnisse noch einmal zu reflektieren, zu verdichten und zu kommunizieren. Vor allem bei Transformationsprozessen an der Schnittstelle von Organisationskultur und Musiksprache helfen Patterns:

Wie im Prozess der Kulturbildung (Kroeber 1963) verdichten sich in Mustern die Erfahrungen von unzähligen kleinen "Experimenten", die von Mitgliedern einer Organisation gemacht wurden. Die gangbaren (viabel³) Wege bilden dann über einen bestimmten Zeitraum hinweg die Bestandteile der jeweiligen Organisationskultur. Patterns beschreiben in verdichteter Form das Ergebnis dieser Kulturbildung.

Als Archetyp einer Lösung im organisationalen Kontext sind Patterns weder mit der Lösung selbst, noch mit der Umsetzung einer Betriebsanleitung oder mit der Performanz der Lösung zu verwechseln. Sie basieren auf der Erfahrung Vieler und der Entwicklung eines „practical body of knowledge“ zum Funktionieren eines sozialen Systems. Dieses Wissen wird oft nicht explizit gemacht, aber intuitiv angewandt und kontinuierlich ergänzt – es ist daher immer in Bewegung.

Weitergespanntes Ziel der Entdeckung von Patterns in der OK sind generative Prozesse (analog zum „Bauen ohne Masterplan“ in der Architektur), die sich rekursiv aus sich selbst heraus erzeugen. Sie geben Raum für einen hilfreichen Umgang mit offenen Situationen und Entwicklungen, die sich entsprechend dem Feldverständnis der Organisation im Detail „entfalten“ lassen.

Bedeutung von Patterns in Organisationen

Patterns sind mehr als gute Ideen; sie sind Ergebnisse eines gemeinschaftlichen Prozesses, in dem beobachtete Lösungsstrategien, die sich durch theoretisches Wissen, eingeübte Vorgehensweisen und Kompetenzen der Handelnden sowie erfolgreiche Anwendung herausgebildet haben, verdichtet werden. In der Form als Patterns beschreiben sie günstige Rahmenbedingungen für den Umgang mit Herausforderungen. Als Kommunikationsformat bilden sie einen kooperativen Lernprozess ab und transportieren neben konkreten Handlungsvorschlägen auch die dahinter liegenden Werte. Auf diese Weise verbinden sie Kultur und Wissen. Als Tool helfen sie einen strukturierten Prozess der Reflexion der Organisationskultur anzustoßen.

³ viabel im Sinne von gangbar, brauchbar, passend (nach von Glasersfeld 1992)

Im Zuge der Arbeit mit Mustern entsteht eine Reflexion über „organisationsübliche“ Vorgehensweisen, die Wertschätzung von persönlichem Erfahrungswissen, Zielbestimmung und Weiterentwicklung, eine Kommunikation über alle Ebenen – und damit die Chance unternehmens- und organisations-spezifische Rahmenbedingungen für Innovation zu erschließen und in den Kontext von geteiltem Wissen zu stellen. Damit gelangt gleichzeitig ein gemeinschaftliches Forschungs- und ein individuelles Handlungsprogramm zur Wirkung.

Logik und Aufbau

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Beschreibungsschemata für Patterns. Allen gemeinsam ist der Dreiklang von Problem / Kontext / Lösung. Dabei ist der Aufbau nach Alexander die ursprünglichste Form. Nach diesem Prinzip haben sich auch die Patterns der Softwarewissenschaft ausgerichtet. Der Aufbau bezieht sich auf Entwurfsmuster:

- Name, Abbildung, Einführung
- Problemstellung (im Kontext), Lösung, Diagramm
- Patterns mit kleinerem Maßstab

Prozessmuster (wie nach Hagen 2004 oder Schuler 2008) folgen einem durchgängigen Aufbau unter Einbezug von:

- Name, Abbildung, Einführung
- Problembeschreibung, Anwendungskontext
- erforschende Diskussion einer Lösung
- Lösung
- Anweisung zur Anwendung, Konsequenzen

Patterns in Organisationen sind Prozessmuster. Sie balancieren ein differenziertes System von interagierenden und widersprüchlichen Kräften aus und bilden die Theorie der ganzheitlich betrachteten Beziehungen ab. Patterns in MICC folgen diesem Prinzip der Ausbalancierung mit der Idee: Ein Pattern entwickelt sich als strukturierte Darstellung der Lösung eines Problems in seinem Kontext. Auf Basis von Aufgabenstellung, Kontext und Lösung wird so differenziert wie nötig und so grundlegend wie möglich das Handlungsfeld zwischen einem Ziel und dem Weg dorthin beleuchtet. Die dabei erkennbaren Widersprüche, Hindernisse oder Beförderungen werden in einem Abwägungsprozess mit Prioritäten versehen. Als Ergebnis beschreibt der Lösungsweg das Optimum, aus der Sicht Vieler, auf dem Hintergrund des Systemkontextes, auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen und von Praxiserfahrungen.

Prozess des Entdeckens

Muster werden gefunden (pattern mining), nicht erfunden. Der Prozess entwickelt sich in iterativen Schleifen unter Beteiligung Vieler entlang von Fragen und Arbeitshypothesen im Sinne der Grounded Theory. Auf dem Hintergrund der übergeordneten Fragestellung (Welche Art von Muster suche ich? – Innovationmuster? Muster des Lernens?) werden Daten aus der Beobachtung des Umfeldes der Organisationen und dessen Verhaltensweisen, aus Interviews mit Experten/innen über ihre eigenen Erfahrungen ausgewertet und interpretiert.

Lerneffekte entstehen aus der Entwicklung der Muster selbst und aus Beobachtungen der Wirkung, die sie entfalten.

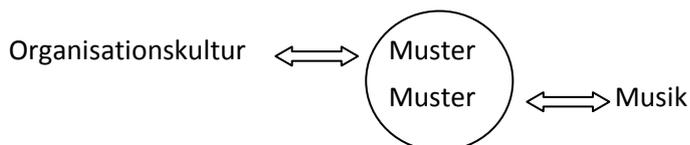
Beziehungen zwischen den Patterns

Analog zum Beziehungssystem der Patterns von Alexander sind auch in Organisationen verschiedene Maßstabebenen wirksam (übergeordnete und untergeordnete Patterns), ebenso wie die Verschaltung zwischen Patterns auf gleicher Ebene (Querbezüge).

Bisher zeigen sich im Zuge des Forschungsverlaufes erste Analogien zwischen den Erkenntnissen aus der Organisationspraxis der drei Verbundpartner, d.h. es gibt relevante Themen, die aus der Datenauswertung verschiedener Organisationstypen übergreifend aufscheinen wie „erfolgreiche Kommunikation“, Kreativität in geregelten Strukturen“ oder „Kooperation in Systemen verschiedener Subkulturen“. Inwieweit dies zu übergreifenden Patterns verdichtet werden kann, bleibt ebenso zu erarbeiten wie die Frage: welches ist das Beziehungssystem, der „Kitt“ der die Patterns zu einer Sprache verbindet? Und wie kann die Sprache erlernt werden?

Anschlussfähigkeiten zur Musik

Erfahrungen mit dem künstlerischen Ansatz, hier der Musik, in MICC zeigen: Über den musikalischen Kanal kann implizites Wissen leichter zugänglich gemacht werden. Mit dem Zeichnen von Partituren, die den Erscheinungsbildern von Kompositionen neuer Musik vergleichbar sind, wurde ein neues musikalisches Tool entwickelt. Hier lässt sich mit der Aufgabe, die Sicht auf eine spezifische Fragestellung in die Form einer Partitur fließen zu lassen, ein neuer Reflexionsraum eröffnen. Sowohl aus dem Bild der dargestellten Komposition selbst als auch aus den begleitenden Erzählungen über Ideen, die beim Partiturenzeichnen zutage kommen, scheinen dahinterliegende Themen, Thesen, Annahmen, Vorgehensweisen und Zusammenhänge auf. Diese bieten Reflexions-Material für Patternzusammenhänge.



Patterns der OK wiederum bilden die Schnittstelle zur Musiksprache⁴. Im Prozess des Dialogs zwischen Musik (spielen, hören, wahrnehmen, besprechen) und Organisationskultur (erleben, beschreiben, erkennen, verständigen) sind Musik-Patterns und OK-Patterns das verbindende Element.

⁴ Christopher Dell, Iterative Praktiken – Patterns im Jazz, MICC, Uni DUE, 2010

Verwendete Literatur:

- Alexander, Christopher (1979): *The Timeless Way of Building*. New York, Oxford University Press.
- Glaserfeld, Ernst von (1992): *Konstruktion der Wirklichkeit und der Begriff der Objektivität*; in: Heinz von Foerster u. a.: *Einführung in den Konstruktivismus*; Veröffentlichungen der Carl-Friedrich-von-Siemens-Stiftung, 5; München: Piper
- Hagen, M. (2004): *Definition einer Sprache zur Beschreibung von Prozessmustern zur Unterstützung agiler Softwareentwicklungsprozesse*, Dissertation an der Universität Leipzig
- Keidel, Robert W. (1995): *Seeing Organizational Patterns*, Berrett Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- Kroeber, A.L. (1963): *Anthropology: Culture Patterns and Processes*. HBJ Publishers, San Diego
- Schuler Douglas (2008): *Liberating Voices, A Pattern Language for Communication Revolution*, MIT Press

Fragen an den Pattern-Workshop

- Inwieweit können andere Musterformate und Entwicklungsmethoden übernommen oder angepasst werden?
- welches Feed-Back bekommt die Forschung in MICC aus der Perspektive anderer Disziplinen?
- Was ist das Pattern der Patterns, was können wir als übergeordnetes Prinzip herausarbeiten?
- Inwiefern ist die Arbeit mit Patterns als dialogisches- und Beteiligungsinstrument heute besonders relevant?
- welche Erfahrungen haben andere mit dem künstlerischen Ansatz gemacht? Inwiefern eignen sich Patterns besonders an der Schnittstelle zur Kunst?
- welche Ansätze gibt es zu Patterns als Analyse-, Reflexions-, Beteiligungs-, Masterplan- oder Führungstool?
- welche Grammatik verbindet die Patterns?
- wie steht es mit der Reihenfolge: kann es zuerst die Sprache und ihre Grammatik geben und dann das Herausarbeiten der einzelnen Patterns oder umgekehrt?
- Welches sind die Synergieeffekte der Mustersprachen verschiedener Disziplinen, ist es ein Format oder Tool interdisziplinären Arbeitens in einer globalen Organisation?