

The Patterns of Patterns –
Pattern Language and beyond:

Innovative Patterns in Organisationen und sozialen Systemen

Gisela Humpert und Wolfgang Stark

MICC Pattern Workshop 2010
Castrop-Rauxel, den 9. Dezember 2010



music / innovation / corporate culture

Patterns in Organisationen - Themen

1. Organisationen als soziale Systeme
2. Kultur als Prozesspatterns
3. Logik und Aufbau
4. Wirkung in der organisationalen Anwendung
5. Pattern Language ist mehr als eine Bibliothek, der ‚Kitt‘
6. Anschlussfähigkeit zur Musik, der künstlerische Ansatz
7. Perspektiven als Tool für Reflexion und Beratung



music / innovation / corporate culture

Patterns in Organisationen

- Implizites Wissen über das Funktionieren eines sozialen Systems
- Mit Prozessmustern Lösungen für wiederkehrende Herausforderungen beschreiben
- Organisationstypisch bewährtes Wissen dokumentieren
- Grundlagen einer Pattern Language für OK



music / innovation / corporate culture

Kultur

Kulturbildung als Musterbildung



Der MICC-Pattern Ansatz

- **(Re)konstruktion** von (innovativen) Mustern der Organisationskultur
 $p = \{n, f_1 \dots f_i, s, t, e_1 \dots e_j\}$
- Eine Mustersprache für Organisationskultur entwickeln
- ...based on **musical/improvisational patterns** and detect the “patterns of patterns”



music / innovation / corporate culture

$p = \{n, f_1 \dots f_i, s, t, e_1 \dots e_j\}$

Jedes Muster ist eine Funktion von...

Name und Problem

Kräften

Lösungen

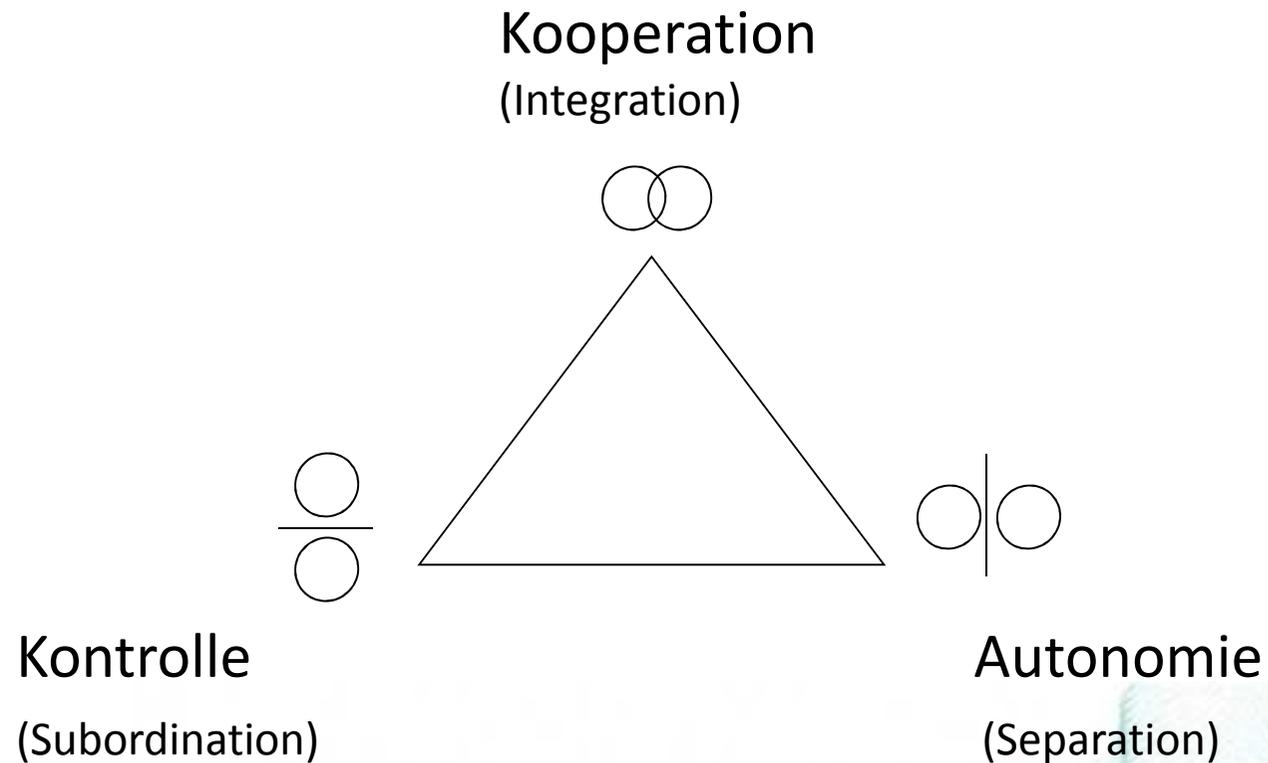
Zeit und Raum

Verschiedene Beispiele

und beschreibt das Beziehungssystem

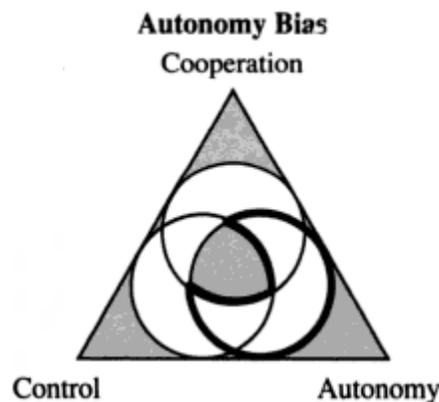
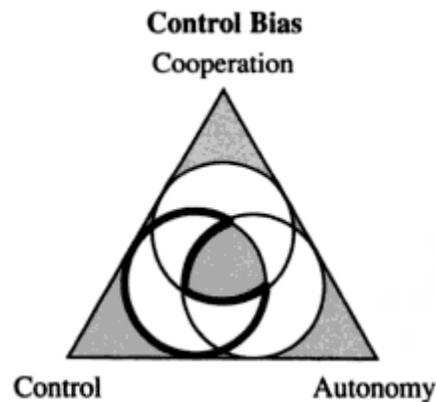
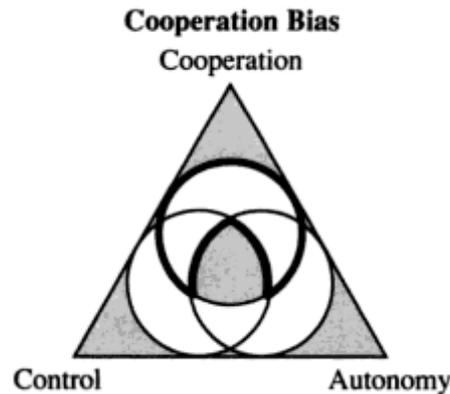
music / innovation / corporate culture

Triadisches Denken (Keidel) – Balance von Priorisierung



music / innovation / corporate culture

Theorie von Keidel



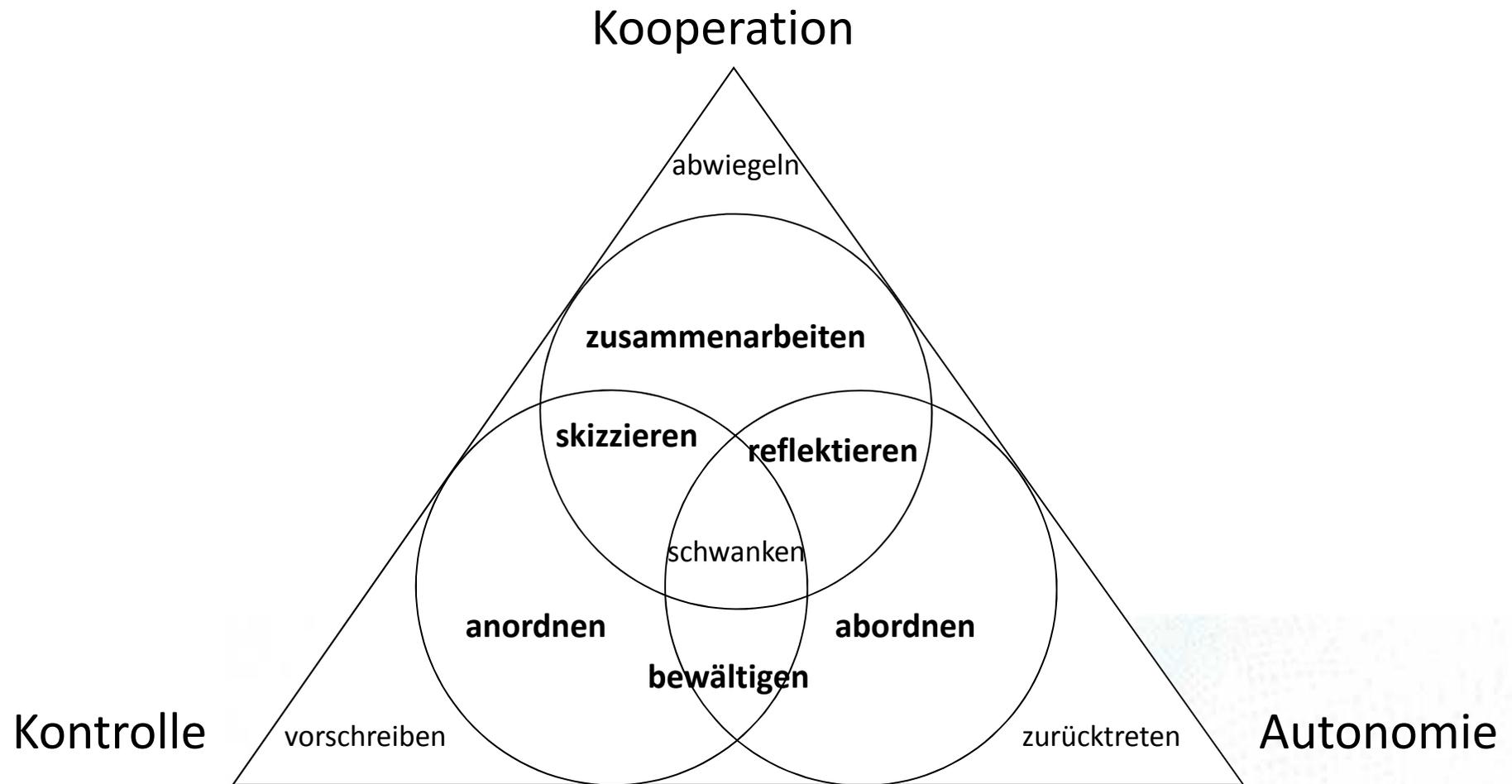
Lösungsbereiche aus
Priorisierungs-Prozessen

Komplexität abbilden
und Abgrenzbares in
ein Ganzes einordnen

Analogie zu OE-Patterns:
Beschreibung des
Priorisierungs-Prozesses

music / innovation / corporate culture

Beispiel für Patterns nach Keidel: System des Entscheidens



music / innovation / corporate culture

MICC: Musical Transfer Methodology

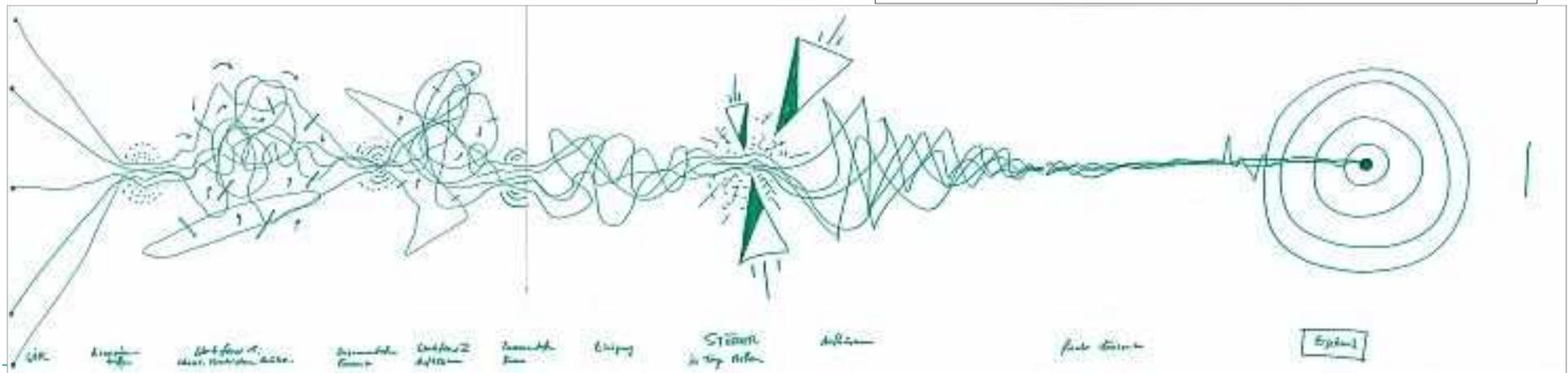
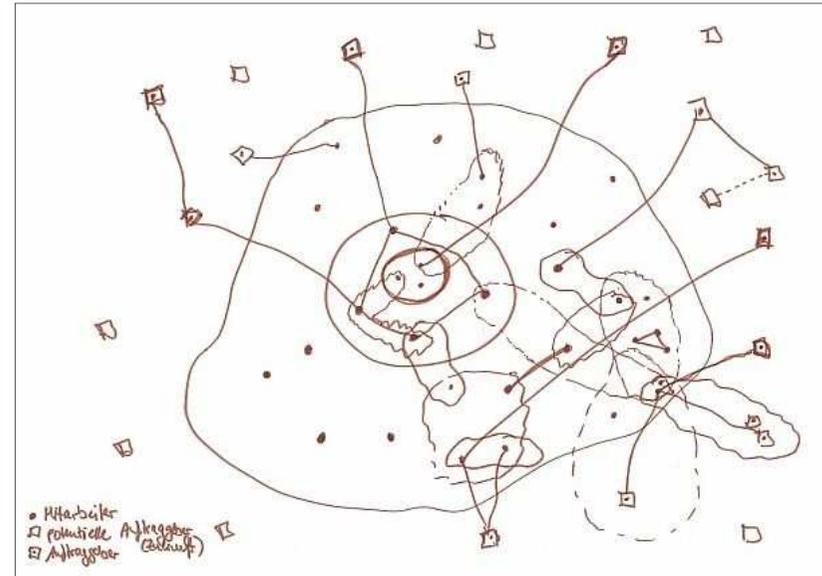
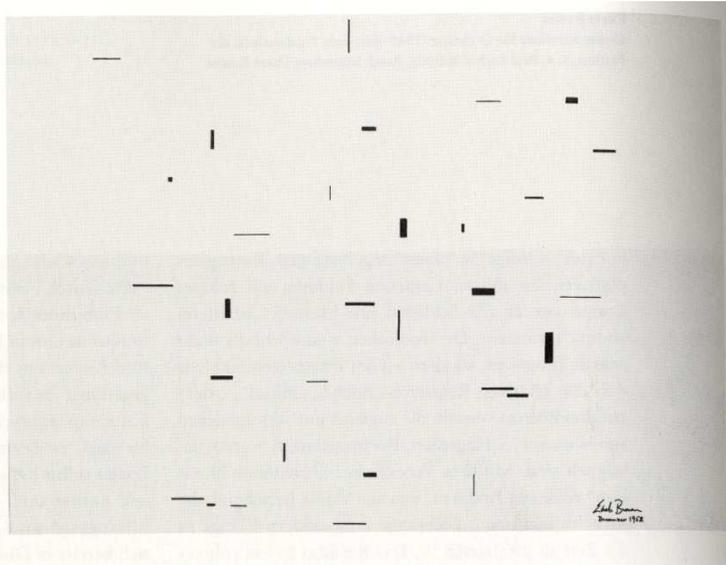
Musical Pattern Performance

- dialogical performances/concerts
- organizational scores/diagrams based on musical scores (new music)
- (Software-based) Transformation between organizational and musical patterns

music / innovation / corporate culture

Organizational Scores

Earle Brown
 December 1952, Auszug aus Folio
 (1952/53) und 4 Systems (1954),
 33,33 x 42,55 cm



Arbeitsweisen

- Patterns haben besonderes Potenzial für interdisziplinäre Arbeit
- Iteratives Vorgehen in der qualitativen Sozialforschung analog zum Patternwriting
- Denkweisen in Pattern-Prozessen entsprechen der Arbeit in komplexen Feldern und flachen Hierarchien
- Pattern als Haltung und als Tool

music / innovation / corporate culture

MICC Patternfolie

Name

Muster sind in einem durchgängigen Format dargelegt:
Titel, Problembeschreibung, Anwendungskontext,
erforschende Diskussion



music / innovation / corporate culture

Anschluss an die Musiksprache

Muster der Organisationskultur müssen so
anschlußfähig sein, daß sie flexibel kombinierbar sind

Puzzle



music / innovation / corporate culture

Friedrich Hayek (2006)

„rationale wissenschaftler wie taube beobachter, die in einen raum kommen, wo jemand geige spielt: sie beobachten das instrument, die schwingungszahlen etc. aus ihren messungen können sie sogar rückschlüsse auf die 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.“

(friedrich a hayek: die sensorische ordnung, tübingen 2006)

music / innovation / corporate culture

Verhältnis von Improvisation und Planung

Planung: aufbauend auf Vergangenem, zielgerichtet, Umfeld muss stabil sein, keine Abweichungen vom Plan vorgesehen, suggeriert Sicherheit

Improvisation: gegenwarts- und zukunftsgerichtet, multiple Zielsetzung, minimale Strukturen, hohe Handlungsmöglichkeit, hohe Flexibilität

music / innovation / corporate culture

Grundmuster der Improvisation in Organisationen

Minimale Strukturen

Thema und gemeinsame Werte sind klar, wir arbeiten flexibel mit gemeinsamen Mustern

Rhythmus

fixe Zeitpunkte des Zusammentreffens

Asymmetrische Arbeitsteilung

jenseits von Hierarchie; einseitiges Geben und Nehmen

Bricolage

Hinhören/Hinschauen und vorhandenes Nutzen

Synchronisation

technischer, organisatorischer und emotionaler Prozesse

Wie gelingt Improvisation (Barrett 1998 und Dell 2002)?

1. Ergebnisse entstehen durch **gemeinsames Experimentieren** – nicht durch Planen... **Reflexion ist wichtig**
2. **Fehlerfreundlichkeit** hilft Potentiale entdecken und entwickelt eine Kultur der Reflexion
3. **Irritationen helfen** – das Brechen von Routinen und Mustern provoziert neue Ideen
4. **Das Spielerische ernst nehmen** – die Balance zwischen Struktur und Freiheit ermöglicht Überraschungen und benötigt hohe Aufmerksamkeit
5. **Multiple Rollen** - Das gemeinsame Spiel braucht auch Solos und eine systematische Kultur der Unterstützung
6. **Präsent sein** – Möglichkeiten entdecken und die Klugheit des Augenblicks nutzen

music / innovation / corporate culture

Organisationen musikalisch denken ermöglicht,

- **das besondere schöpferische Potential (Innovationsfähigkeit) von Organisationen und sozialen Systemen zu erkunden**
- **die spielerische und zeitliche Dimension im Organisieren zu entdecken**
- **Antizipieren des Möglichen**
- **Fertigkeiten zur Improvisation als Innovationsmanagement zu entwickeln**

music / innovation / corporate culture

Fragen zur Erfahrung des Improvisierens

Welche Erfahrungen mit Improvisation werden im Organisationsalltag gemacht?

Unter welchen Bedingungen verbinden sich Innovation und Improvisation?

Wo finden sich „improvisatorische Felder“ (Bereiche, die ohne Improvisation gar nicht funktionieren) im Organisationsalltag?

music / innovation / corporate culture

Improvisational Patterns in Everyday Life



music / Innovation / corporate culture

Improvisational Modes

- **Bricolage vs. Impromptu Action**
- **From Repairing to Anticipating**
- **Improvisation in Mode 2 =**
- **Improvisation Technology**

music / innovation / corporate culture

Tuning an Organization

Organization as a transit place, choreographed by a complex variety of rhythms in which we navigate and perform at the same time

- Value-based minimal structures for constant reframing
- Encourage intuition and non-conformity for serendipity
- Rapid Prototyping as performative wisdom
- Multiple time frames to learn and practice improvisation
- „Beyond Budgeting“-Approach
- Group Improvisation:
How to „arrange“ a group of leaders

music / innovation / corporate culture

Projektspezifische Pattern Language – MICC Beispiel



Hierarchien neu bestimmen

Verantwortung verlagern

Profilierung unter Gleichen

Lernende Routine



Joint Venture

Zielorientierte Vermittlung

Wertschätzung als Energiequelle

Mosaik der Kulturen



Positive Haltung zur Verantwortung

Aus Nichts etwas machen

Halt geben

music / innovation / corporate culture

Fraktale



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Projekt

„Music, Innovation, Corporate Culture“

www.micc-project.org

Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab)

an der Universität Duisburg-Essen

www.orglab.org

music / innovation / corporate culture