

David Vossebrecher und Wolfgang Stark

## Music, Innovation, Corporate Culture – innovative Organisationskulturen musikalisch verstehen

erschienen in: Gatermann, Inken; Fleck, Myriam (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit sichert Zukunft. Beiträge zum 2. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit des BMBF*. Berlin: Duncker & Humboldt, S. 129-137.

### 1. Organisationsforschung - neu gedacht

*Können wir Qualität hören? Lässt sich das Umfeld, in dem wir leben und arbeiten, klanglich umsetzen? Und könnte man damit das Kommunikationsmedium Sprache ergänzen? Das hinterfragt das Projekt Organisationskultur und Musik – Innovation und Improvisation in Unternehmen (Music – Innovation – Corporate Culture, MICC). Der Forschungsverbund untersucht unter Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Stark vom Fachbereich Bildungswissenschaften, Uni Duisburg-Essen (UDE) das Geheimnis innovativer Organisationskultur. Ziel ist es, Organisationen mit Hilfe der Musiksprache zu analysieren und darzustellen und so Energie für Veränderungen zu gewinnen.*

*Inwieweit Unternehmen, Organisationen oder soziale Systeme überlebensfähig und flexibel sind, hängt maßgeblich von ihrer Organisationskultur ab. Diese wichtige Tiefendimension lässt sich nur beschränkt durch Sprache, Schrift oder Grafik erfassen. Bisher übliche Analysen beziehen sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter und auf Zählbares. Emotionen, Einstellungen und kreative Elemente werden dabei nicht ausreichend abgebildet.*

*Klassik, Jazz oder Techno? „Könnte man Unternehmenseinheiten in Musik umsetzen, würde man hören, ob die Qualität von Arbeitsprozessen oder Entscheidungen gut oder schlecht ist – und unter besonders günstigen Umständen würde man sogar den Musikstil hören können“ (Stark 2002). Hört man mehr Dissonanzen oder mehr Harmonien? Ist die Musik langsam und getragen oder lebendig und anregend? Sogar wiederkehrende Handlungsmuster können hörbar werden. So wird die Kultur von Unternehmen wahrnehmbar und gleichzeitig an Führungskräfte und Mitarbeiter zurück gespiegelt; notwendige Veränderungsprozesse werden angeregt und unterstützt.*

### Die fehlende Sprache für Organisationskultur

Die Bedeutung von Organisationskultur für Veränderungsprozesse und Innovationen ist in der Organisationsforschung und -praxis heute unbestritten (Schein 1999, Sackmann 2007). Aber Abläufe und Strukturen in Unternehmen und Organisationen werden meist durch Grafiken, Schrift und Sprache dargestellt. Dabei werden wichtige Elemente zur Erschließung persönlicher Ressourcen nicht abgebildet. Einstellungen, Werte oder Emotionen sind

wichtige Grundlagen für die handlungsleitenden mentalen Modelle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind oft maßgebend für die Produktivität und Innovationskraft einer Organisation oder eines sozialen Systems, treten aber kaum explizit in Erscheinung oder werden wahrgenommen und wirken gleichsam im Verborgenen – positiv oder negativ. Die Analyse und Vermittlung von Organisationskultur vor allem durch Zeichen und kognitiv-visuelles Material (Grafiken, Sprache) bedeutet also eine Beschränkung, die vor allem die wichtigen nicht-kognitiven Elemente von innovativer Organisationskultur ausblendet.

Könnten die Kulturen, in denen die Organisationsmitglieder leben bzw. arbeiten, aber klanglich bzw. musikalisch hörbar gemacht werden, wäre dies eine Möglichkeit, das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium Sprache zu ergänzen, d.h. über den Kanal der Musik wahrnehmbar zu machen und gleichzeitig als Feedback an die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Notwendige Lern- und Veränderungsprozesse in der Organisation können über diesen Weg besonders angeregt und unterstützt werden. Die Energie, die in einer lebendigen Organisationskultur schlummert, wird daher mit dem bisher genutzten Sensorium nur teilweise ausgeschöpft: sie kann für Veränderungsprozesse und Innovationen, aber auch für die gerade heute notwendigen stabilisierenden Vergemeinschaftungsprozesse (Zusammengehörigkeit, geteilte Werte und geteiltes Wissen) flexibler und effektiver genutzt werden.

### **Musik und Klang als Medium der Organisationskultur?**

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.

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 Organi-

sation 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.
- 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, welches keiner Erklärung/Übersetzung bedarf. Als universale Sprache ist Musik zudem in der Lage, auch die Subsysteme einer Organisation zu überbrücken und die Organisation in Gänge zu erreichen.

Das musikalische Feedback regt das System Unternehmen an und ermöglicht eine positive Neuordnung des Systems.

## 2. Music, Innovation, Corporate Culture – Ziele und Vorgehen

Im Forschungsvorhaben ([www.micc-project.org](http://www.micc-project.org)) wird Musik (Klänge, Kompositionen) als Medium zur Analyse und Darstellung/Vermittlung von Organisationskultur genutzt und entsprechend anwendbare Instrumente und Methoden für die Förderung einer innovativen und lebendigen Unternehmens- bzw. Organisationskultur entwickelt. Gemeinsam mit vier Verbundpartnern<sup>1</sup> werden im Rahmen empirischer Fallanalysen Elemente sichtbarer und verdeckter Organisationskulturen in ihrer Bedeutung und Wirkung für die Unternehmen/Organisationen analysiert und in die Sprache der Musik übersetzt. Dabei werden relevante und wiederkehrende Erfolgsmuster, aber auch hemmende Muster identifiziert und durch musikalisches Denken und Transformationen eine Mustersprache (Alexander et al. 1977) der Organisationskultur entwickelt. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung und Erprobung eines (softwarebasierten) Tools, mit dem die Organisationskulturen verschiedenartiger Organisationen nicht nur mit den spezifischen Dimensionen der Musik analysiert, sondern schließlich auch hörbar gemacht werden können. Auf der Basis musikalischer Zustandsbeschreibungen von Organisationen im zeitlichen Längsschnitt können positive innovative Veränderungsprozesse und nachhaltiges Organisationslernen eingeleitet werden.

---

1 Zwei junge Unternehmen der Kreativwirtschaft (Fuentwerken Design AG, Wiesbaden; IC!Brillen Berlin), die Stiftung Zollverein Essen als ehemalige Zeche, Weltkulturerbe und Design und Business Standort; und das Zentrum Frau in Beruf und Technik und die Familienzentren der Stadt Castrop-Rauxel

## Praktischer Nutzen für die beteiligten Partner

Für moderne Unternehmensstrukturen sind oft verschiedene Service- u. Produktionsstandorte, unterschiedliche Herkünfte von MitarbeiterInnen und *Diversity*, sehr unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsplätze, und damit auch verschiedene Denkweisen und Problemlösungsstrategien kennzeichnend. Für eine erfolgreiche, effektive und innovative Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Innovationsfähigkeit spielen deshalb Aspekte der Zusammengehörigkeit, der geteilten Ziele und Werte (Vergemeinschaftung) eine herausragende Rolle.

Die Ergebnisse des Projektes sollen Unternehmen und Organisationen helfen, die vorhandenen (verborgenen) Muster der Unternehmenskultur über den Kanal der Musik zu erkennen, und den Nährboden für diese Muster zu deuten und kritisch zu überprüfen. Damit werden stabilisierende Erfahrungen der Zusammengehörigkeit und geteilter Werte erzeugt, Orientierung bei gleichzeitiger Flexibilität zu ermöglicht und steuerbar, um damit einen neuen Zugang für die Entwicklung von Innovationen zu entwickeln.

Die Analysen der jeweiligen Unternehmenskultur und die Übersetzung in die Sprache der Musik lassen Aussagen darüber zu, inwiefern die in Leitbild und Verhaltenscodes verkündeten Werte mit den tatsächlich gelebten Werten in Unternehmen einhergehen. Über diesen Weg ließen sich Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung entwickeln, die zum *Alignment* (Anpassung, Abgleich, Anschluss) der MitarbeiterInnen beitragen können.

Der thematische Schwerpunkt in diesem Projekt liegt dabei auf Prozessen der Innovation und der Improvisation (Dell 2002):

- Wie können sich Menschen in hochkomplexen Systemen erfolgreich orientieren und zielgerichtet sowie ergebnisorientiert agieren?
- Wie kann dabei die Innovationskraft bzw. Innovationsfähigkeit in modernen Organisationen gesteigert werden?

### 3. Kulturanalyse in Organisationen im Projekt MICC

Zum Konzept Organisationskultur liegen eine Reihe divergierender Modelle und theoretischer Ansätze vor (Sackmann 2002; Dierkes et al. 1993; Nerdinger & Wilke 2009). Trotz aller Unterschiede ist den Ansätzen die Vorstellung gemeinsam, dass Organisationskultur neben offen zutage liegenden Elementen eine *Tiefendimension* hat, die aus nicht hinterfragten, nicht bewussten Überzeugungen besteht. In der Literatur wird häufig die Metapher des Eisbergs verwendet, nach der 70-80% der wichtigen Einflüsse auf die Organisation nicht an der Oberfläche liegen.

Für die Untersuchung (Diagnose) von Organisationskultur existieren eine ganze Reihe von Erhebungs- und Analysesinstrumenten, die sich teils auf einzelne Komponenten – z.B. Führungsstil, Partizipation, Kultur der Innovation und Kreativität – richten, teils das Gesamtphänomen untersuchen wollen (Sackmann 2007). Es ist aber schwierig, die tieferen, nicht-bewussten Schichten von Organisationskultur zu erfassen. Auch wenn einige Ansätze und Methoden hierfür vorliegen – vor allem aus qualitativen Ansätzen und Ethnologie –, ist die Untersuchung dieser Inhalte noch nicht zufriedenstellend gelöst (Martins 2007).

Vor diesem Hintergrund stellen sich gegenwärtig hinsichtlich einer Weiterentwicklung des Konzepts Organisationskultur im aktuellen Forschungsprojekt vor allem die folgenden Fragen:

1. Wie ist die Tiefendimension von Organisationen bzw. ihren Kulturen im sozialen System Organisation und den Individuen repräsentiert? Wie ist das Wissen um die Organisationskultur gespeichert? Auf welche Weise kann das Potenzial von Musik, einen Zugang zu dieser Tiefendimension zu eröffnen, optimal ausgeschöpft werden?
2. Welche Methoden sind geeignet, diese Tiefendimension zu erfassen und zu analysieren, insbesondere im Kontext musikalischer Umsetzung von Organisationskultur? Welche Potenziale besitzen „musikalische“ Methoden dabei?

### 3.1 Repräsentationsweisen der Organisationskultur

Edgar Schein (1984) beschreibt drei Ebenen von Organisationskultur: beobachtbare *Artefakte*, offizielle und inoffizielle *Werte* sowie verdeckte, unbewusste *Grundannahmen*. Wie aber sind die verdeckten, unbewussten Teile der Organisationskultur beschaffen und in der Organisation und ihren Mitgliedern repräsentiert? Mittels welcher Methoden sind sie folglich am besten zu untersuchen?

Die Entstehung von Organisationskultur modelliert Schein anhand gruppendynamischer, psychoanalytischer und lerntheoretischer Theorien. Die Tiefendimension der Organisationskultur ist aber keine psychoanalytische; die nicht-bewussten Grundannahmen werden historisch im Leben der Organisation erprobt und gelernt (Schein 1984; 1999). Nach einiger Zeit erfolgreicher Anwendung geraten sie in Vergessenheit und werden als selbstverständlich genommen. Werte und Basisannahmen können aber prinzipiell mit entsprechendem Aufwand wieder zugänglich werden, sie sind noch nicht wieder bewusstes Wissen. Haben sie sich im Leben einer Organisation etabliert, werden sie an neu Eintretende weitergegeben, wobei die Werte und Grundannahmen sich auch verändern können. In welcher Form sie in der Organisation und den Individuen repräsentiert sind, bleibt aber bei Schein weitenteils offen. Welche Formen hat das Wissen um die Organisationskultur, insbesondere um die Tiefendimension? Heute kann man davon ausgehen, dass alle, „Etablierer“ der Organisationskultur und Neulinge, mit der Organisationskultur Erfahrungen machen, die sich unter anderem in Form von *Bildwissen* oder *pictorial knowledge*

(Pöppel 2006) repräsentieren. Bildwissen steht, häufig vernachlässigt, als dritter Wissenstypus neben explizitem und implizitem Wissen (Burow 2008). Die basalen Werte und Grundannahmen in Organisationen sind also vorwiegend nicht als explizites und implizites Wissen repräsentiert, sondern diese liegen wesentlich in den Beständen des Bildwissens mit seinen Unterformen, das weite Bereiche der Vorstellungswelt prägt und „einen größeren Einfluss als rein sprachliche Darstellungsweisen“ besitzt (Burow 2008: 396). Dennoch lassen sich diese vorwiegend nicht-sprachlichen Wissensbestände mit entsprechenden Methoden erfassen und der Erfahrung und Reflexion zugänglich zu machen.

### 3.2 Methoden der Datenerhebung im Kontext Musik und Organisation

MICC arbeitet an der Überschreitung der sprachlich-kognitiven und unmittelbar bewussten Ebene der Repräsentation von Organisationskulturen. Dies lässt sich mit verschiedenen sprach-basierten Methoden erreichen – z.B. bestimmte offene Einzel- und Gruppeninterviews, Zukunftswerkstätten (besonders in der Utopie-Phase) oder die Dialog-Methode (Bohm 1998) –, wenn bestimmte Voraussetzungen von Vertrauen, kreativer Atmosphäre und Lockerung von Kommunikationskonventionen gegeben sind. Allerdings sind all diese Methoden darauf angewiesen, über Gedanken, Emotionen etc. jederzeit in der sprachlich-symbolischen Sphäre zu kommunizieren; jenseits dessen haben sie keine Ausdrucksmöglichkeit.

Über diese Verfahren hinaus entwickelt MICC Methoden, die unmittelbar mit dem Feld Musik verbunden sind. Dies ist zum einen im Hinblick auf die Entwicklung einer Transfermöglichkeit in Musik sinnvoll, denn in der Anwendung wird erkennbar, auf welche differenzierten Weisen Musik Reflexion anregt und welche Verbindungen Organisationsmitgliedern zwischen Musik und Organisation sehen. Der Sinn und Nutzen solcher Methoden geht aber über die Anwendung im Forschungsprojekt hinaus: musikalische Ansätze und Methoden, die die Sphäre Sprache zumindest zeitweilig suspendieren und durch musikalischen Ausdruck ersetzen können<sup>2</sup>, sind auch für andere Kontexte interessant. Die im Folgenden dargestellten ersten Projekterfahrungen und Methoden setzen auf der individuellen (a.) und auf der Ebene von Gruppen (b.) an.

#### a. Partituren als Methode

Partituren sind ursprünglich kodifizierte Darstellungsweisen musikalischer Abläufe (z.B. in Notenschrift, Orchestersatz). Ausgangspunkt im Projekt ist das erweiterte Verständnis von Partituren, wie es mit der Entwicklung der *Neuen Musik* (z.B. Arnold Schönberg, John Cage, Earle Brown) entstand. Um neue, freiere musikalische Ideen notieren zu können, ga-

---

2 Auch wenn sich die Sprache natürlich nicht vollständig aus der Kommunikation 'verbannen' lässt – warum sollte sie auch? Die sprachlich-kognitive Ebene wird im Rahmen von MICC nicht aus der Betrachtung genommen, aber wesentlich erweitert und ergänzt.

ben die Komponisten die konventionelle Notenschrift auf und griffen auf graphische Darstellungsweisen zurück.

Im Kontext eines MICC-Workshops *Musiktheorie & Musiksprache* zeichneten die teilnehmenden Verbundpartner Partituren zu ihren Organisationen bzw. zu Teilaspekten. Dabei entstanden graphische Darstellungen von Abteilungen, Prozessen zwischen Einheiten, Kommunikationskanälen und -dichte usw., mit anderen Worten: von Ereignissen in der Organisation. Dies geschah, durch den musiktheoretischen Vorlauf angeregt, *ad hoc* und spontan-intuitiv mit geringen Anforderungen an Exaktheit, Vollständigkeit, etc. Zugleich erfordert diese Aufgabe eine innere Reflexion im Prozess des Zeichnens. Die Partituren wurden dann nacheinander direkt von Christopher Dell<sup>3</sup> am Flügel vertont. Die Verbundpartner wurden aufgefordert, nach Ende des Workshops eine erklärende *Legende* zu ihrer Partitur zu erstellen. Diese Legenden liegen inzwischen vor, sind aber noch nicht in der Gruppe weiter bearbeitet. Anhand der Legende lässt sich dann eine neue, entwickeltere Musik zur Partitur erschaffen.

Weitere Systematisierung vorausgesetzt, ermöglicht die Partituren-Methode eine *ad hoc*-Erhebung von Organisationsmerkmalen, die intuitive und reflexive Momente gleichberechtigt vereint. Daran ist bemerkenswert, dass sie zunächst sprach-frei funktioniert und erst in einem zweiten Schritt – mit dem das Verfassen der erläuternden Legende – dann die diskursiv-sprachliche, kognitive Ebene stärker zum tragen kommt. Die so gewonnene Erkenntnis hat Potenzial über ausschließlich kognitiv gewonnene Einsicht hinaus.

Die Sequenz aus *Partitur zeichnen – Vertonung – Legende mit diskursiver Reflexion – Neuvertonung – erweiterte Partitur zeichnen* ließe sich mehrfach durchlaufen und so eine „musikalische“ Datenerhebung realisieren. Als weiterer Schritt kann ein Musikensemble mit mehreren Instrumenten eingesetzt werden, um mehrere Ebenen zugleich zu vertonen. Dies ist bei komplexer werdenden Partituren unerlässlich. Falls mehr Zentrierung gewünscht ist, ließe sich ein geleiteter Fokus auf bestimmte Teilaspekte der Organisation lenken.

### **b. Gesprächskonzerte als Methode<sup>4</sup>**

Die Gesprächskonzerte sind ursprünglich Antwort auf die Frage, wie die Verbundpartner zu Beginn des Projektes für die Thematik Organisation & Musik sensibilisiert werden können. Sie sind Teil der Startveranstaltungen (*Kick-Off-Journeys*), bei denen die jeweiligen MICC-Verbundpartner sich und ihre Organisationskultur, soweit sie ihnen darstellbar ist, vorstellen. Die Jazzformation DRA (DellRamondAstor) spielt im Rahmen der Gesprächs-

---

3 Christopher Dell ist Jazzmusiker und Organisationstheoretiker. Er ist der Gründer des *Instituts für Improvisationstechnologie (ifit)* und Verantwortlicher für Musik und Musiksprache im Projekt MICC (siehe: [www.christopher-dell.de](http://www.christopher-dell.de)). Die Formation DRA hat er gemeinsam mit C. Ramond und F. Astor gegründet.

4 Besonderer Dank gilt Herrn Oliver Bluszczy für hilfreiche Reflexionen zum diesem Abschnitt.

konzerte ihre bisherigen Eindrücke von der jeweiligen Organisation (Verbundpartner) und erzeugt so ein improvisiertes musikalisches Feedback: *Wie klingen wir?* Die anschließende Reaktion des Publikums führt dann im weiteren Verlauf zu einem Gespräch zwischen Musikern und Publikum mit dem Ziel eine, erste Reflexion über das Thema zu provozieren und erste Denkanstöße anzuregen. Die Gesprächskonzerte wurden als Video und Audio dokumentiert.

Im Verlauf der vier Gesprächskonzerte, die vom oben beschriebenen Setting her ähnlich aufgestellt worden sind, hat eine Entwicklung stattgefunden, die auch Ihr Potenzial erkennen lässt, als Methode der Untersuchung von Organisationskulturen zu fungieren. Indem die Musiker von DRA an der gesamten eintägigen *Kick-Off-Journey* teilnehmen, können sie konkrete Eindrücke aus der Organisation in ihrem improvisatorischen Spiel verarbeiten. Sie können über das Gespielte Auskunft geben, auf die Reaktionen der anwesenden Organisationsmitglieder antworten und also mit ihnen in Dialog treten. Dieser Dialog wird durch die weitergreifenden Ausführungen von Christopher Dell zum Zusammenhang von Musik, Improvisation und Organisation weiter angeregt.

Neben dem Effekt, die zunächst abwartende Stimmung aufzubrechen, haben die Gesprächskonzerte zu teilweise angeregten und interessanten Nachfragen und Anmerkungen geführt. Tiefergehende reflektorische Gespräche über die eigene Organisationskultur (wie bei der Konzeption als Idealfall erhofft) sind zwar zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum entstanden. Vielmehr gab es interessierte Nachfragen dazu, wie die Musiker sich im Spiel organisieren und ihr improvisatorisches Ergebnis zustande bringen. Dennoch birgt das Gesprächskonzert als Tool u.E. viel Potenzial: Es stellt eine unmittelbare Beziehung her zwischen dem Erleben von Organisationskultur, wie es sich in Situationen in der Organisation vergegenwärtigt und musikalischem Ausdruck in Musiksprache und Klängen<sup>5</sup>. Dabei kommt es zunächst ohne sprachliche Vermittlungsebene aus und eröffnet einen Resonanz- bzw. Reflexionsraum, unter anderem, indem es für produktive Irritation sorgt.

Als Tool zur Untersuchung von Organisationskultur eignen sich Gesprächskonzerte dann, wenn die durch sie angestoßenen Reflexionen und Diskurse, die sowohl zwischen Musikern und Teilnehmenden, als auch der Teilnehmenden untereinander stattfinden, aufgezeichnet und als nichtstandardisierte Daten qualitativ ausgewertet werden. Im Übrigen können diese Reflexionen/ Ergebnisse in einer neuen Schleife wieder in Musik umgesetzt werden, so dass ein iterativer Prozess entsteht.

#### 4. Ausblick

Herangehensweise und Ziele von MICC sind sicherlich zunächst außergewöhnlich. Die ersten Erfahrungen und daraus gewonnenen Ansätze zum Verständnis von Organisationskul-

---

5 Diese Beziehung ist zum momentanen, frühen Projektzeitpunkt noch vorläufig, da die systematischen Analysen der Organisationskulturen erst im Sommer 2009 beginnen.



tur, zur Entwicklung neuer Methoden ihrer Analyse und zu „musikalischen“ Interventionen sind allerdings vielversprechend und anregend. Die Systematisierung, weitere Erprobung und Entwicklung der Methoden wird im Projektverlauf vorangetrieben. In Kombination mit bereits bekannten Methoden werden bis Sommer 2010 die Organisationskulturen der Verbundpartner systematisch untersucht und mit ihnen gemeinsam analysiert. Daraus erfolgt dann die Übersetzung in Musik, d.h. musikalische Muster und Klänge.

## Literatur

Alexander, Christopher; Ishikawa, Sarah; Silverstein, Murray (1996). *A Pattern Language. Towns, Buildings, Construction*. New York: Oxford University Press.

Bohm, David (1998). *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

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.

Dell, Christopher (2002). *Prinzip Improvisation*. Köln: Walter König

Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von; Steger, Ulrich (Hg.) (1993). *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/ M.: Campus.

Martins, Erko (2007). Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Konzept und Messung. In: Friedemann W. Nerdinger (Hg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 7, Universität Rostock, S. 44-66. [Verfügbar unter: [http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_07.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf)]

Nerdinger, Friedemann W.; Wilke, Peter (2009) (Hg.). Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur – Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rosenstiel, Lutz von (1993). Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In: Meinolf Dierkes; Lutz von Rosenstiel; Ulrich Steger (Hg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/ M.: Campus, S. 8-22.

Pöppel Ernst (2006). *Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich*. München: Hanser.

Sackmann, Sonja A. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen. Entwickeln. Verändern*. Neuwied: Luchterhand.

Sackmann, Sonja A. (2007). Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In: Friedemann W. Nerdinger (Hg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 7, Universität Rostock, S. 6-25. [Verfügbar unter: [http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_07.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf)]

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stark, Wolfgang (2002). It ain't what you do, it's the way you do it. In: Albert Lenz & Wolfgang Stark (Hg.), *Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation*. Tübingen.

### Kontaktdaten der Autoren

Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab)  
Fachbereich Bildungswissenschaften, Institut für Psychologie  
Universität Duisburg-Essen  
Universitätsstrasse 13, 45141 Essen

D. Vossebrecher      Telefon: +49 201 183-3631  
E-Mail: david.vossebrecher@uni-due.de

W. Stark              Telefon: +49 201 183-2188  
E-Mail: wolfgang.stark@uni-due.de

### Zu den Autoren

Dipl. Psych. David Vossebrecher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt *Music/ Innovation/ Corporate Culture*; Institution: Labor für Organisationsentwicklung (OrgLab) an der Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften, Institut für Psychologie

Prof. Dr. Wolfgang Stark ist wissenschaftlicher Leiter des Projekts *Music/ Innovation/ Corporate Culture* und Gründer und Leiter des Labors für Organisationsentwicklung (OrgLab) an der Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften, Institut für Psychologie.