

Theoretische Basis für Feldversuche zur ästhetischen Organisationsentwicklung

-

Welche Möglichkeiten für künstlerischen Interventionen ergeben sich
aus einem ästhetisch, phänomenologisch und systemtheoretisch geprägten
Blick auf Mensch und Organisation?

Wien, Österreich

Dezember 2024

Written component of master thesis
submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Arts (MA)
at the University of Applied Arts Vienna
Study program: Art & Science
Supervisor: Univ.- Prof. Virgil Widrich

Abstract

Eine Lücke? Taucht man in die Welt der Organisationsentwicklung ein, so wird sichtbar, dass eines der zentralen Versprechen der Beratungsprozess die Bewegung ergo Veränderung ist. Dem gegenüber stehen methodische Ansätze, die in Ihrer Form ähnlich erscheinen. Ein World Café trifft sich mit einer Fokusgruppe, Maßnahmenpläne werden mit Kommunikationsstrategien verschnitten. Die vorliegende theoretische und die daran anschließende praktische Arbeit macht einen Schritt zur Seite und geht der Frage nach, wie und an welchen Stellen künstlerische Interventionen Bewegung und damit Veränderung in Unternehmen anstoßen können. Das Ziel ist dabei ein Möglichkeitsdreieck zu entwickeln, das dem Leser/der Leserin einen Ausgangspunkt für den Ansatz und die Entwicklung von Interventionen bereitstellt. Eingegrenzt auf die Ebenen Individuum und Raum/Objekt via den bunten Einfallsschneisen der Ästhetik, Phänomenologie, Systemtheorie und Organisationsdiagnostik entsteht eine mögliche Zusammenschau und ein reicher Ausgangsquell für praktische Arbeiten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Prolog	6
Einleitung	8
Theoretischer Rahmen	11
Mensch mit Körper und Sinn	13
Ästhetik	14
Phänomenologie	21
Organisation als System	27
Systemtheorie	27
Latour Actor-Network-Theorie (ANT)	32
Ausflug in die Artefaktanalyse	38
Möglichkeitsrahmen (Grafik)	41
Conclusio und mögliche Lesart für eine Praxis	43
Künstlerische Arbeitsrouten	45
Pfad 1 – Interventionen	46
A001 – Self Healing	46
A002 – Verantwortung tragen	47
A003 – Good Luck (with your new Job)	48
A004 – Jesus	50
Theoretische Einordnung	52
Pfad 2 – Beraterische Prozesse	54
Die Universität für angewandte Kunst retten	54
Anonymous	54
Literaturverzeichnis	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Möglichkeitsdreieck.....	42
Abbildung 2: Rezeptblock - Self Healing	46
Abbildung 3: Installationsansicht I - Verantwortung tragen	47
Abbildung 4: Installationsansicht II - Verantwortung tragen	48
Abbildung 5: C-Print 120x70cm	49
Abbildung 6: Installationsansicht - Good Luck (with your new Job)	49
Abbildung 7: Ansicht Beichtstuhl innen	50
Abbildung 8: Ansicht Beichtstuhl innen/außen	51
Abbildung 9: Theoretische Einordnung Interventionen Wirkungsdreieck	53

Prolog

Und irgendwann fallen die Dinge zusammen.

Es gibt Tage, an denen sich mein Leben überaus komplex, vielschichtig und zerklüftet anfühlt. In diesen Eigenschaften kommt es mir als nicht zusammenpassend, zerfahren und dadurch in gewisser Weise auch anstrengend vor. Ich hetze von einem zum anderen; bin gefühlt und vor allem Vater, parallel dazu aber auch Professionist, Sportler, Künstler, Freund, Ehemann, Suchender und Sozialer. Interessiert, zerrissen und überaus zuversichtlich, denn: Irgendwann fallen die Dinge zusammen. Zumindest in Teilen. Und Abschnitten.

Als dramaturgische Grundlage für den Leser gilt es hier anzuführen, dass mein bisheriges Berufsleben mich in auffälliger Weise zwischen unterschiedlichen Welten pendeln lässt. Einerseits gibt es „die Wirtschaftswelt“, in die ich nach meinem Studium der Volkswirtschaftslehre als Berater eingetaucht bin und die mich seither nicht ganz loslässt. Ich bewege mich gerne in ihr, weil ich sie mittlerweile gut kenne, sie mir vertraut ist und mir mein Auskommen in einer Weise sichert, die ich als großzügig wahrnehme. Eine zweite ist „die Kunstwelt“. Vor etwa 10 Jahren, hatte ich die Sehnsucht, Neues zu entdecken und habe begonnen, meine Alltagswelt zu erkunden. Ich hatte das Gefühl, dass da doch viel mehr möglich sei, als ich bisher gedacht hatte.

Ein überdimensionales Schild mit der Aufschrift „Lust auf Kennenlernen?“, von mir zur Schau gestellt auf einer großen Einkaufsstraße, hat mich als ersten sehr unkomplizierten Entwurf rasch überzeugt, dass hier Potenzial liegen könnte. In den Jahren darauf habe ich, parallel zu der Arbeit in Unternehmen, unterschiedlichste Interventionen im öffentlichen Raum konzipiert und umgesetzt. Die beiden Welten blieben dabei bewusst gut getrennt. Die Schubladen des Künstler in Unternehmen und des Beraters in der Kunst engen ein und vertreiben den Zauber des unbedarften Kennenlernens. Zurück zur Vita: 2019 dann der Wunsch, das Künstlerische – was auch immer das zu diesem Zeitpunkt war - zu erweitern und überdies dem akademischen Diskurs auszusetzen: das ist eine spannende aber auch verwirrende Reise und ich

habe den Eindruck, dass es für mich im Kern darum geht, mir das Spielerische, kindlich Pure nicht austreiben zu lassen.

Mitunter deswegen sitze ich nun und schreibe ich hier in einem schweizerischen Bergdorf an einem kleinen Schreibtisch mit Ausblick auf den Piz Chapisun. Neben mir meine kleine Tochter am Boden, schlafend, da sie krank ist, mein Sohn spielt auf dem nahegelegenen Spielplatz. Und ich selbst: will die Welten kombinieren. Um sie zu verschmelzen und voneinander profitieren zu lassen. Lassen Sie uns beginnen.

Einleitung

Welche Möglichkeiten für künstlerischen Interventionen ergeben sich aus einem ästhetisch, phänomenologisch und systemtheoretisch geprägten Blick auf Mensch und Organisation? Dieser Frage soll der vorliegende theoretische Teil meiner Abschlussarbeit nachgehen und somit Inspirationsquelle und Ausgangspunkte für die praktische Arbeit - künstlerische Interventionen und Versuchsanordnungen - sein. Er verortet mögliche Schauplätze – aus Neugier und zur Analyse, sowohl im Sinne des Hinschauens als auch im Verständnis als Handlungsort - an dem sich *Etwas* abspielen kann. Der Text versteht sich dabei als Begleiter, Inspirationsquelle aber auch Reflexionsebene für die künstlerischen Versuchsanordnungen.

Um uns gleichsam gemeinsam an einem gemeinsamen Ort zu finden, möchte ich an dieser Stelle eine mögliche Definition für künstlerische Intervention, die, für unseren Gebrauch ausreichend präzise sein soll, zur Verfügung stellen. *Berthoin Antal* beschreibt Intervention in einem sehr lesenswerten Artikel zu künstlerischen Interventionen in Unternehmen wie folgt:

“The word “intervention” reflects the fact that the entrance of the arts into the work setting intervenes in the organization’s culturally engrained routines and perspectives. The new kinds of relationships are entered into in order to make a difference in organizations.”¹

An die Seite dieser Definition möchte ich der Leserin/dem Leser zwei künstlerische Arbeiten stellen, die ebenfalls helfen können, vorab ein erstes gemeinsames Bild oder auch ein Gefühl für die beabsichtigte Form der Interventionen und Stoßrichtungen zu erzeugen. Einerseits sei hier auf die Arbeit „The Trainee“² von *Pilvi Takala*, andererseits auf die Arbeit „The Campaign“³ des Künstlerkollektivs *Superflex* hingewiesen.

¹ Berthoin Antal 2012: 45 f.

² <https://pilvitakala.com/the-trainee> (zuletzt abgerufen 23.9.24)

³ https://superflex.net/works/the_campaign (zuletzt abgerufen 19.8.24)

Wieso will diese Reise überhaupt angetreten werden? Mit meinen einleitenden Worten habe ich kurz beschrieben, dass ich über die letzten Jahre Unternehmen in Veränderungsprozessen begleitet habe und aus diesen Erfahrungen zumindest drei Ausgangspunkte zur vertiefenden Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der ästhetischen Organisationsentwicklung ausgemacht habe:

- a) In Summe bin ich mit den Ergebnissen der Prozesse und Interventionen nicht zufrieden. Nur selten wurden die ausgangs definierten Veränderungsziele auch tatsächlich erreicht. *John P. Kotter (1996)*, seines Zeichens ein Autorität des Change-Managements kommt zu einem ähnlichen Schluss: "Our study of more than 100 companies undergoing large-scale change efforts suggests that about 70% of all change initiatives fail." Veränderung scheint also komplex und im Großteil der Prozesse nicht kontrollier- und steuerbar zu sein. Die Gründe hierfür können manigfaltig sein: unzureichendes Change-Management, Widerstand der MitarbeiterInnen, mangelnde Führung, keine klare, realistische Zieldefinition, unzureichende Kommunikation, fehlende Ressourcen oder auch kulturelle Barrieren. Für mich bleibt darüber hinaus die Frage nach den eingesetzten Methoden und Werkzeugen. Gerade hier bietet die Ästhetik bzw. präziser und angewandt die Organisationästhetik einen vielversprechenden Ansatz für neue Möglichkeiten.
- b) Ich habe den Eindruck, dass wesentliche Teile des Organisationslebens von mir als Berater bisher nur ungenügend beachtet und zu passiv-zögerlich in Veränderungsprozesse einbezogen wurden. Über die letzten Jahre konnte ich unterschiedlichste Unternehmen intensiv kennenlernen und über einen längeren Zeitraum in Veränderungsprozessen begleiten. Einer der spannendsten Momente war und ist dabei für mich meist das erste Kennenlernen und Betreten der Räumlichkeiten, der Büro-, Besprechungs- und Aufenthaltsräume. Welcher Eindruck ergibt sich? Welche Sinne werden angesprochen? Welche Wirkung hat dies auf mich und möglicherweise auf andere? Ist es dunkel oder hell? Laut oder leise? Verschachtelt oder offen? Welche Gerüche sind wahrzunehmen? Welche Artefakte zeigen sich? Wer sitzt gut eingebunden, wer isoliert? Was wiederholt sich? Wie lässt sich dies mit den Entwicklungsherausforderungen und Ergebnissen aus Gesprächen

verknüpfen? Gibt es hier mögliche Ursachen oder – für uns spannender – Möglichkeiten zur Intervention?

- c) Der dritte Ausgangspunkt für mein Interesse baut auf dem Vorherigen auf und beinhaltet die Beobachtung, dass Werbung und Social Media es geschafft haben, das Bild des Homo Oeconomicus so beeindruckend verschwinden zu lassen, meine Erfahrung aus Change und Executive Coaching aber den Eindruck hinterlässt, dass es im Bereich des Top-Managements und damit auf der Ebene der EntscheiderInnen in Veränderungsprozessen immer wieder den Wunsch nach MitarbeiterInnen gibt, die rational, egoistisch, vollständig informiert, nutzenmaximiert und in ihren Präferenzen stabil handeln. Ganz wie von *Adam Smith* eingeführt und optimalerweise auch noch um eine unsichtbaren Hand erweitert, welche die Geschicke des Unternehmens leitet. *Antonio Strati* (1999) schreibt zu diesem Menschenbild: „as soon as a human person crosses the virtual or physical threshold of an organization, s/he is purged of corporeality, so that only his or her mind remains. Once a person has crossed this threshold, therefore, s/he is stripped of both clothing and body and consists of pure thought, which the organization equips with work instruments and thus reclothes. When the person leaves the organization, the mind sheds these work instruments and resumes its corporeality, and with it the perceptive faculties and aesthetic judgement that yield aesthetic understanding of reality, but only in the society lying outside the physical or virtual walls of the organization.“⁴ Die Online-Serie „Severance“ illustriert diesen Ansatz und auch den Zusammenhang mit ästhetischen Dimensionen eindrucksvoll und sei dem interessierten Leser/der Leserin hier ausdrücklich empfohlen.

⁴ Strati 1999: 3.

Theoretischer Rahmen

Der vorliegende Text versteht sich als leichtfüßiger Weltenbummler. Der Text schlägt einen Pfad ein, der ihn via Ästhetik und Phänomenologie in die Systemtheorie und Organisationsdiagnostik führt, um dem Leser/der Leserin, suchend als auch rückblickend, eine Zusammenschau des Gefundenen zur Verfügung zu stellen. Doch wieso genau dieser Weg? Der Ausflug in die

- a) Ästhetik soll uns zunächst die Verschiebung des Bildes des von der Ratio geprägten Homo Oeconomicus hin zu einem sinnlich Wirklichkeit erfahrenden Menschen als Teil einer Organisation ermöglichen. In dieser Art rücken so unsere fünf Sinne in den Möglichkeitsrahmen zu Interventionen. Der Abschnitt zur
- b) Phänomenologie leistet dazu eine Vertiefung, stellt den Körper als Wahrnehmungsorgan in den Fokus und bereichert uns mit weiteren Ansätzen zu Interventionen. Diese Suche fortsetzend tauchen wir
- c) in die Welt der Systemtheorie und
- d) in *Latours* Actor-Network-Theory (ANT) ein.

Neben einem gemeinsamen Organisationsverständnis sind aus diesen Modellen auch zahlreiche weitere Interventionsmöglichkeiten abzuleiten. Das bis zu diesem Zeitpunkt Gefundene soll dann in der Organisationsdiagnostik auf Wiederholung geprüft, vertieft und in eine mögliche Interventionspraxis übersetzt werden. So ist ein Möglichkeitsrahmen entstanden, auf dem, abhebend im praktischen Teil meiner Abschlussarbeit, künstlerische Versuchsaufbauten an- und eingeordnet werden sollen.

Für den interessierten Leser/ die Leserin sei hier auch der Hinweis auf weitere, alternative Routen angeführt. Zusammenstellende Theorieaufbauten und Ansätze zu Ästhetik und Organisation finden sich jedenfalls und prominent in den Fächern der Wirtschafts- und Organisationsästhetik. Beide verbindet das erkenntnistheoretische Konzept der Ästhetik, das im folgenden Kapitel aufgegriffen wird. Die Wirtschaftsästhetik liest sich dabei mit einer Tendenz zur Makroebene; die

Organisationsästhetik taucht tief in (Einzel-)Dynamiken und Phänomene ab und ist daher mehr auf eine Mikroebene zuzuordnen. Zum weiteren Verfolgen einer der beiden Fährten sind drei Arbeiten besonders empfohlen: *Brigitte Biehl-Missals* „Wirtschaftsästhetik – Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen“, in welchem nach einer Einleitung rasch der Bogen zur Frage nach der Kompatibilität von Kunst und Unternehmen gespannt wird; weiters *Antonio Stratis* Werk „Organization and Aesthetics“ als prachtvoller Ausgangspunkt zur Organisationsästhetik oder auch „The Aesthetics of Organizations“ von *Linstead* und *Höpfl* als überzeugende Zusammenstellung zu ästhetischer Theorie und ästhetischen Prozessen in Unternehmen, sowie deren Analyse. Diese Arbeit richtet den Blick auf Möglichkeiten zur Intervention in der Organisationsentwicklung; sollte der Leser zusätzlich Interesse an einer Zusammenschau zum grundsätzlichen Potenzial von Kunst für Unternehmen haben, so sei ein Blick in *Biehl-Missal* (2011), *Darso* (2004) oder *Berthoin* empfohlen (2009). Bei allen drei Autoren finden sich sowohl Beispiele als auch Vertiefungen zur Frage in welcher Form Kunst für Unternehmen anschlussfähig sein kann. Darüber hinaus gibt es weitere Begegnungen: Im Rahmen der Institutional Critique prallen die beiden Welten – Kunst und Unternehmen – aufeinander. Im Kontext von Schulung und Förderung von Innovation und Kreativität geben sie sich fast zärtlich, allerdings mit klaren Eigeninteressen, die Hand. Eine empfehlenswerte Lektüre zu den Urvätern der organisationalen Intervention – den *Yes Men* - findet sich in *Magnus Gbureks* Abschlussarbeit.⁵ Last but not least hier auch der Hinweis auf die Möglichkeit via *Joseph Beuys* in das Thema einzusteigen: dazu würde ich „The Art Firm“ von *Pierre Guillet de Monthoux* empfehlen, der viel Energie in die Entwicklung und Übersetzung von *Beuys* kunst-ästhetisch-basierten Ansätzen und sozialen Plastiken und Gebilden in die Organisations- und Unternehmenswelt steckt.

⁵ <http://design.hfbk-hamburg.de/content/6-theorie/23-wir-haben-einen-kuenstler-im-haus-organisationsaesthetik/dud-20-magnus-web.pdf> (zuletzt abgerufen 26.9.24)

Mensch mit Körper und Sinn

Wir wollen in diesem Abschnitt nun sowohl der Ästhetik als auch der Phänomenologie Beachtung schenken. Würden wir unseren Blick ästhetisch ungeschärft belassen, so würde uns dies das Bild des Homo Oeconomicus als ausschließlich rational und den Eigennutzen maximierend bescheren. Für die Frage nach einem Möglichkeitsrahmen zu künstlerischer Intervention würde uns diese mitunter beschränkte Sichtweise wahrscheinlich rasch ratlos machen. Wir suchen also nach einem Zugang, der uns als Wesen definiert, die ihre Wirklichkeit nicht ausschließlich durch Ratio und Logik, sondern zu einem gewichtigen Teil mittels der Sinne via unserem Körper erfahren. Zumindest zwei Dinge lenken uns davon ab: wie eingangs erwähnt, drängt der Unternehmensalltag mit seinen Prozessen, Regeln und Standards geradezu darauf, den „sinnlichen Menschen“ auszublenden. Auch in der systemischen Organisationsentwicklung erwartet uns teilweise Gegenwind. Hierin wird das Entstehen von Regeln beschrieben und ein Bild der Organisation als eigenständiges, von seinen Mitgliedern unabhängiges System gezeichnet.⁶ Nach *Niklas Luhmann*:

„Mitglieder sind als zu motivierende Persönlichkeiten (...) Teil der Umwelt des Sozialsystems.“⁷

Um hier kurz bei Niklas Luhmann zu verweilen und abzustecken, von welchem Bild wir uns für diese Arbeit verabschieden wollen: Personen sind Bündel von zu erwartenden Verhaltensweisen, die strukturell an soziale Systeme gekoppelt sind.⁸ Psychische Systeme (Menschen) und soziale Systeme (Organisationen) sind somit zwei getrennte Welten, die nicht grundsätzlich aneinander andocken können. Es kommen also nur jene Teile der Psyche in das Organisationssystem, denen in Form von Kommunikation Relevanz zukommt. Alles weitere sollte nach *Luhmann* für die Organisation keine Rolle spielen. Somit wären wir beim eingangs kritisch formulierten Menschenbild von *Antonio Strati* (1999), das bisher dazu beigetragen hat, die Ästhetik nicht – oder nur eingeschränkt – in Organisationen und auch

⁶ Vgl. Lembke 2004: 90.

⁷ Luhmann 1973: 143.

⁸ Vgl. Luhmann 1995: 31 f.

Prozessen zu deren Entwicklung Beachtung finden zu lassen. Genau dies wollen wir nun für unseren Versuchsaufbau ändern.

Ästhetik

Der Begriff Ästhetik (von altgriechisch αἴσθησις aísthēsis „Wahrnehmung, Empfindung“) ist im Allgemeinen die Lehre von der Schönheit, von Gesetzmäßigkeiten und Harmonie in der Natur und Kunst.⁹ Dem vorgelagert lässt sich das altgriechische Wort „αἰσθάνομαι“ (aisthánomai) hervorheben, das mit „to perceive, to apprehend by the senses or mind“¹⁰ übersetzt werden kann. In der philosophischen Diskussion ist die Ästhetik über das Schöne hinaus für unsere Arbeit sehr spannend gefasst. Wir wollen sie für unseren Ansatz wie von *Hans Rudolf Schweizer* in Abgrenzung zur Kunst umrissen verstehen:

„Ästhetik ist nicht eine Theorie der Kunst, sondern die Philosophie der sinnlichen Wirklichkeitserfahrung. Sie reflektiert nicht primär über die künstlerischen Gestaltungsgesetze, sondern über die Möglichkeiten, wie der Mensch mit seinen Sinnen konkret und individuell Wirklichkeit erfasst, erlebt und gestaltet. Damit steht sie im Spannungsfeld der Auseinandersetzung zwischen rationalem Denken und intuitiver Wahrnehmung.“¹¹

Für die vorliegende Arbeit will ich mich auf zwei Fragestellungen beschränken, die mir besonders relevant für den Hintergrund unserer Untersuchung erscheinen. Einerseits der Begriff und die Natur des Schönen als Ausgangspunkt, um zur Frage der sinnlichen Wirklichkeitserfahrung vorzustoßen. An dieser Stelle möchten wir *Immanuel Kants* Arbeit zur ästhetischen Theorie herausgreifen, anhand einiger für uns wichtiger Punkte zur Verfügung stellen, mit *Edmund Burke* und *David Hume* ergänzen und jeweils auf den Unternehmenskontext umlegen. Andererseits will ich mich der Frage der ästhetischen Wahrnehmung annähern.

⁹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ästhetik> (zuletzt abgerufen: 05.08.2024)

¹⁰ Quelle: Liddell-Scott-Jones Greek-English Lexicon

¹¹ Schweizer 1976: 7.

Die Philosophie und Geschichte der Ästhetik , die bis in die Zeit von Platon und Aristoteles zurückzuführen ist, wird mit dem Begriff Ästhetik aber erstmals durch *Alexander Gottlieb Baumgartner* (1750) in seinem Werk *Aesthetica* geprägt.

„Aesthetica (gnoseologia inferior) est scientia cognitionis sensitivae.“¹²

Abhebend auf *Giambattista Vicos* Idee der *Scienza Nuova* (1750)

„Men first feel without being aware, then they become aware with a perturbed and agitated spirit, and finally they reflect with a clear mind.“¹³

definiert *Baumgartner* Ästhetik als eine Wissenschaft der sinnlichen Erkenntnis, die sich mit der Analyse und Bewertung der Schönheit in der Kunst und Natur befasst. Dies stellt einen grundlegenden Wechsel dar, da er die Ästhetik nicht als Teil der Theologie und Philosophie sondern als eigenständige Disziplin etabliert.

Den Begriff der Schönheit aufgreifend leistet *Immanuel Kant* Wesentliches zur Definition der Ästhetik. Aus seiner Sicht der Ästhetik unterscheidet er zwischen theoretischen, praktischen und ästhetischen Urteilen. Das ästhetische Urteil ist dabei durchwegs subjektiv, da es auf den Vorerfahrungen des Betrachters basiert und nicht auf den objektiven Eigenschaften des Objekts.¹⁴ *Edmund Burke* untermauert dies, frei und subjektiv interpretiert, durch eine Ausführung, die in sich gegen die Subjektivität und vielmehr für die Objektivität sprechen sollte, aus heutiger Perspektive aber eher das Gegenteil leistet:

„So müssen wir schließen, dass Schönheit in der Hauptsache irgendeine Qualität an Körpern ist, die durch Vermittlung der Sinne in mechanischer Weise auf das menschliche Gemüt einwirkt. ... Die Qualität der Schönheit, soweit es sich um rein sinnliche Qualitäten handelt, sind die folgenden: 1. verhältnismäßige Kleinheit; 2. Glätte; 3. Verschiedenheit in der Richtung der Teile, aber 4. nicht derart, dass die Teile winklig aufeinanderstoßen, sondern derart, dass sie gegenseitig ineinander übergehen; 5. ein zarter Bau ohne jeden deutlichen Anschein von Stärke; 6. klare und helle, aber nicht sehr grelle

¹² Baumgarten 1750: 1.

¹³ Vico 1999: 96.

¹⁴ Vgl. Kant 1790: 56 ff.

und glänzende Farben und 7., wenn doch irgendeine glänzende Farbe vorhanden sein muss, dann nur zusammen mit anderen.“¹⁵

Mit ausreichendem historischen Zeitabstand lassen sich aus dem Zitat zum Versuch einer allgemeingültigen Definition von Schönheit doch Punkte herauskristallisieren, die sich aus heutiger Sicht widerlegen oder zumindest umformulieren ließen. Neben der Eigenschaft der Subjektivität zeichnet sich so wohl doch ein gewisses Maß an kollektivem oder auch sozial geprägtem Schönheitsverständnis ab, das für uns in weiterer Folge auch als beobachtbares Phänomen in Organisationen als Entwicklungshebel interessant sein kann. *Antonio Strati* schreibt dazu treffend:

„Beauty is also a category of especial importance for the study of organizations. It permits exploration of the bonds that tie people to the organizations for which they work, to their environments, to the material that they use and transform. It lays bare the forms of organizational structuring based on sentiment and on perception of the beautiful, and it highlights the conflictual dynamics related to the definition of organizational beauty that arise between corporations and the various occupational and professional communities that work for them.“¹⁶

Wir finden hier also den Begriff und die Kategorie des Schönen als einen ersten möglichen Eintrag in unseren Möglichkeitsrahmen zu Interventionen in der Entwicklung einer Organisation. Dem zur Seite kann das Hässliche gestellt werden. Nicht als notwendige Abgrenzung zur Definition des Schönen, das ja, wie in weiterer Folge noch umrissen, auch ohne jeden Kontext erstrahlen kann, sondern vielmehr als Analysekategorie in Organisationen. Wie und wo findet sich das Hässliche? In (einzelnen) Arbeitsumgebungen, Arbeitsinhalten, Arbeitsbeziehungen oder auch Alltagssituationen? Was lässt sich daraus schließen und wie lässt sich dies möglicherweise auch produktiv für Intervention und Organisationsentwicklung nutzen?

Weiter und zurück zu *Kants* ästhetischem Urteil. Er beschreibt es im Gegensatz zum praktischen Urteil, dem persönliche Wünsche und Zwecke zugrunde liegen, als

¹⁵ Burke 1989: 152, 158.

¹⁶ Strati 2000: 20.

interesselos, da es keinen praktischen oder persönlichen Anliegen folgt.¹⁷ Ein weitere Eigenschaft sei der Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Subjektive ästhetische Urteile beanspruchen also universelle Gültigkeit und es wird erwartet, dass auch andere diese Einschätzung teilen.

„Das Geschmacksurteil ist also kein Erkenntnisurteil, mithin nicht logisch, sondern ästhetisch, worunter man dasjenige versteht, dessen Bestimmungsgrund nicht anders als subjektiv sein kann. Alle Beziehung der Vorstellungen, selbst die der Empfindungen, aber kann objectiv sein (und da bedeutet sie das Reale einer empirischen Vorstellung).“¹⁸

David Hume geht dem nach und beschreibt, dass es sehr wohl einen allgemeingültigen und universellen Begriff von Schönheit gebe, dieser aber fast andauernd durch Störfaktoren des Alltags, wie Vorurteile, Bedürfnisse und Interessen überlagert werde. Was also nötig wäre, ist:

„A perfect serenity of mind, a recollection of thought, a due attention to the object; if any of these circumstances be wanting, our experiment will be fallacious, and we shall be unable to judge of the catholic an universal beauty.“¹⁹

Eine weitere Eigenschaft die *Kant* eingeführt hat, ist die Zweckmäßigkeit ohne Zweck. Ein Objekt kann in ästhetischer Betrachtungsweise also wahrgenommen werden, als würde es einem Zweck dienen, ohne dies tatsächlich zu tun. Es hat als keinen äußeren Zweck und gerade dies führt *Kant* als einen zentralen Aspekt des Schönen an.²⁰ Ein Objekt wird in Form und Struktur als vollendet eingestuft, ohne einen funktionalen Zweck und damit praktischen Nutzen zu erfüllen. Für unseren Kontext im Rahmen der Organisationsentwicklung erscheint diese Eigenschaft als wesentlich, da Objekte und Artefakte so nicht nur nach ihrem praktischen Nutzen, sondern auch, viel umfassender, bezüglich der ästhetischen Einschätzung der Mitarbeitenden beurteilt oder auch manipuliert werden können. Erweitert man hier

¹⁷ Vgl. Kant 1790: 44 f., 53.

¹⁸ Kant 1790: 43.

¹⁹ Hume 1910: 220.

²⁰ Vgl. Kant 1790: 65 f.

den ausschließlichen Begriff der Schönheit um ihre oben herausgearbeitete Eigenschaft des sozial-geprägten, so wird die Symbolik und Geschichte von Objekten und Artefakten zu einem möglichen zentralen Element sowohl in die Analyse als auch als Gestaltungs- und Interventionselement für Veränderungsprozesse. Wir können also in Betracht ziehen, Objekte und Gegenstände, die innerhalb der Organisation sozial mit Schönheit und Bedeutung(en) aufgeladen wurden, so umzugestalten, dass die ursprüngliche Bedeutung zumindest in Frage gestellt wird und damit einen Veränderungsimpuls auslöst.

Das Erhabene ist für die vorliegende Arbeit ebenfalls ein spannender Aspekt aus Kants ästhetischer Theorie. Das Erhabene beruht auf der Begegnung mit etwas Überwältigendem oder Mächtigen, das unsere Vorstellungskraft übersteigt. In einem Dreischritt zur Zusammenschau mit dem Schönen beschreibt Kant das Erhabene unter anderem wie folgt:

„ ... eine Lust ist, welche nur indirekt entspringt, nämlich so dass sie durch das Gefühl einer augenblicklichen Hemmung der Lebenskräfte und darauf sogleich folgenden desto stärkeren Ergießung derselben erzeugt wird, mithin als Rührung kein Spiel, sondern ernst in der Beschäftigung der Einbildungskraft zu sein scheint.“²¹

Richtet der Leser/die Leserin nun den Blick auf ein Unternehmen, so tauchen hier möglicherweise erste Bilder auf. Sei es der Status, der/die Vorgesetzte oder auch der/die CEO, der überwältigende Autorität und Einfluss hat, mit Krisen und Herausforderungen umzugehen weiß, visionär führt und inspiriert. Das Erhabene wird durch ein Gefühl des Staunens vor der Größe oder Macht eines Objekts oder Phänomens definiert. Kant umreißt das Erhabene in der Natur, das mathematisch Erhabene und das dynamisch Erhabene. Letzteres ist dabei in unserem Kontext besonders wichtig, da es auch die Handlungen einer mächtigen Person beinhalten könnte, die uns beeindrucken und zu Ehrfurcht und Staunen bringen. Kants Erhabenes ermöglicht uns erste Rückschlüsse auf Umstellungen in sozialen

²¹ Kant 1790: 96.

Beziehungen und Machtstrukturen in Unternehmen, möglicherweise aber auch auf Erhabenes im Sinne der kollektiven Erinnerungen innerhalb einer Organisation, die einen wesentlichen Beitrag zur Kultur leisten können. Wir werden dies später, sowohl im Kapitel zur Systemtheorie und auch im Abschnitt zur Organisationsdiagnostik vertiefend aufgreifen.

Auch die Kategorie des freien und anhängenden Schönen (*pulchritudo vaga* und *pulchritudo adhaerens*) ist für unsere Arbeit als Analysedimension von Interesse.²² Das freie Schöne wird hier als subjektiv schön in Unabhängigkeit von Zweck oder Funktion des Objekts definiert. Es hat also keinen konkreten Nutzen für den Betrachter. Im Gegensatz dazu beschreibt das anhängende Schöne die Einschätzung in direktem Bezug zu Zweck und Funktion.

„Die erstere (freie) setzt keinen Begriff von dem voraus, was der Gegenstand sein soll, die zweite (anhängende) setzt einen solchen und die Vollkommenheit des Gegenstandes nach demselben voraus.“²³

Stellt man nun erneut Bezug zum Unternehmenskontext her, so könnte es aufschlussreich sein, gezielte Blicke auf das Firmengebäude, die Außenflächen und die Innenräume (die sowohl zum Arbeiten als auch für die Pausen genutzt werden) zu werfen.

Weiters interessant scheint eine Analyse der Corporate Identity – also den Außenauftritt und die Gesamtgestaltung der Marke. Geht man einen Schritt weiter und wendet die Kategorie des anhängenden Schönen auf Prozesse an, so lassen sich mit großer Sicherheit sowohl in Kommunikations- als auch in Produktions- und Informationsprozessen ästhetische Einschätzungen als Ausgangspunkt für Interventionen in Veränderungsprozessen treffen.

An dieser Stelle sein nun noch kurz auf weitere, für die Organisationsentwicklung relevante Dimensionen der ästhetischen Wahrnehmung und Kategorisierung hingewiesen. Neben dem Komischen, dem Gnädigen, dem Bildhaften können auch

²² Vgl. Kant 1790: 76 ff.

²³ Kant 1790: 76.

das Tragische und das Heilige aufschlussreiche Analysedimensionen und Blickrichtungen sein.²⁴

Dieses Kapitel abschließend möchte ich aber *Kants Dimension der Genialität* erwähnen²⁵, die ich gerne anführe und dabei aber dem Leser/ der Leserin ganz frei in Form eines Zitates und den Schlüsselworten „Gründung in einer Garage“ überlassen will, dies auf den Unternehmenskontext umzulegen.

„Erstlich, dass es (Genialität) ein Talent zur Kunst sei, nicht zur Wissenschaft, in welcher deutlich bekannte Regeln vorangehen und das Verfahren in derselben bestimmen müssen: zweitens, dass es als Kunsttalent, einen bestimmten Begriff von dem Producte, als Zweck, mithin Verstand, aber auch eine (wenn gleich unbestimmte) Vorstellung, von dem Stoff, der in der Anschauung, zur Darstellung dieses Begriffs, mithin ein Verhältnis der Einbildungskraft zum Verstande voraussetze.“²⁶

Was bedeutet dieser Abschnitt zur Ästhetik nun zusammenfassend für unseren Möglichkeitsrahmen zu künstlerischen Interventionen? Die Ästhetik rückt den Menschen als durch seine Sinne konstituiert in den Fokus. Auf der Ebene des einzelnen Individuums ergibt sich somit die Einladung, künstlerische Interventionen weniger via Ratio und Logik, sondern vielmehr durch die fünf Sinne einzusteuern. Es darf also bewusst gefühlt, gesehen, gehört, gerochen, geschmeckt werden. Die Ästhetik bringt uns in weiterem den Hinweis darauf, dass Schönheit, Ordnung und Harmonie sowohl in unserem Selbstbild und unserer Selbstgestaltung als auch in zwischenmenschlichen Wahrnehmungen und im Verständnis von Gemeinschaft, Moral und kultureller Identität überaus relevant sind. Speziell *Hume* folgend erscheint unser Schönheitsbild durch soziale Beziehungen und andere Störgeräusche beeinflusst. Es zeichnet sich also eine kollektive, und zumindest in Teilen organisationsindividuelle Definition von Schönheit ab. Schönheit und Harmonie beruhigen, Ordnung gibt das Gefühl von Kontrolle und alle drei erscheinen somit sehr wichtig für unsere soziale Zugehörigkeit. Verschiebungen in einem oder

²⁴ Strati, A.: The Aesthetic Approach in Organization Studies, in S. Linstead and H. Hopfl (eds.), *The Aesthetic of Organization*, London, Sage, 2000. S. 22 ff.

²⁵ Kant 1790: 174.

²⁶ Kant 1790: 186.

mehreren diesen drei Bereichen – also Bewegungen weg von oder hin zum Schönen, von der Harmonie in die Disharmonie oder vom Chaos hin zum Geordneten - können daher im Kontext von Organisationen und deren Entwicklung überaus wirkungsvoll sein. Kants Dimension des Erhabenen bietet uns einen ersten Blick auf Machtstrukturen, deren Bedeutung für Organisationen, aber auch deren Potenzial für Verschiebungen und Interventionen. Symbole und Artefakte werden durch die Betrachtungsweise des „Zweckmäßige ohne Zweck“ erstmals in den Fokus gerückt. Das freie und das anhängende Schöne bieten sich ebenfalls als Analyse- wie auch Interventionsebenen an. Kants Ausführungen zur Genialität lassen erste Blicke auf Möglichkeiten und Interventionspotenzial im Bereich der Geschichten und Mythen als Teile der Identität einer Organisation zu.

Phänomenologie

Nachdem wir einen Blick auf Kants Theorie zu Ästhetik mit Ergänzungen geworfen haben und die Begriffe ästhetisches Urteil, Zweckmäßigkeit ohne Zweck, das Erhabene, das freie und das anhängende Schöne und die Genialität kennengelernt und einen ersten Bezug zum Unternehmenskontext hergestellt haben, nun weiter hin zu einem Menschenbild, das mitgeprägt ist von sozialen Rollen, sinnlichen Eindrücken, Gefühlen und Stimmungen. Ich möchte hier zunächst auf die Einflüsse von Georg Simmel hinweisen, der der Körperlichkeit in einem seiner Hauptwerke (Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung), im Kapitel Exkurs über die Soziologie der Sinne besondere Beachtung geschenkt und damit wichtige Grundsteine für die Phänomenologie gelegt hat.²⁷ Manches davon wirkt vielleicht etwas aus der Zeit gefallen, ich halte es aber trotzdem für wichtig genug, um es als weiterführenden Hinweis für den Leser anzuführen.

Simmel untersuchte soziale Phänomene zweigeteilt nach Form und Inhalt. Eine seiner Abgrenzungen der beiden Dimensionen, die gleichzeitig die Wichtigkeit beider betont, lautet dabei:

²⁷ Simmel 1908: 646 – 665. 5

„Allein jene Wissenschaften entstehen, insofern sie statt der seelischen Prozesse deren Inhalte und ihre Zusammenhänge sich zum Gegenstande machen, ungefähr wie wir ein Gemälde nach seiner ästhetischen und kunstgeschichtlichen nicht aus den physikalischen Oszillationen deduzieren, die seine Farben ausmachen und die freilich die ganze reale Existenz des Gemäldes zustandebringen und tragen.“²⁸

Die Form, also die Struktur der Beziehungen, sei von großer Bedeutung für die Existenz und für die Bedeutung sozialer Phänomene und Situationen. Im Unternehmenskontext könnten dies Hierarchien, Aufbau- oder Ablauforganisationen oder auch formelle- und informelle Netzwerke sein. Diese Formen und Strukturen prägen also die Art und Weise, wie wir soziale Erfahrungen wahrnehmen und interpretieren. Das Spiel mit der Gestaltung von sozialen Beziehungen kann daher als weiterer möglicher Hebel identifiziert werden um Veränderungsprozesse anzustoßen.

Neben Form und Inhalt sozialer Phänomene ist für Simmel die Rolle des Individuums in der Konstruktion und Wahrnehmung der Welt von zentraler Bedeutung. Er legt großen Wert auf die Rolle der Individualität, die durch kulturelle Gegebenheiten geprägt wird und verschmäht universelle Erklärungsmodelle, da sie die individuellen Erfahrungen und Sichtweisen vernachlässigen würden. Das Konzept der Lebenswelt erscheint für unsere Arbeit besonders ergiebig. Geht man diesem Begriff nach, so landet man unweigerlich bei *Edmund Husserl*, der diesen Begriff geprägt hat, als

„ ... die stets in fragloser Selbstverständlichkeit vorgegebene Welt der sinnlichen Erfahrung und alles von ihr genährten Denklebens, des unwissenschaftlichen, schließlich auch des wissenschaftlichen.“²⁹

Die Lebenswelt umfasst also persönliche Erfahrungen, Wahrnehmungen, soziale Interaktionen und kulturelle Kontexte, also die subjektive, unmittelbare Realität ohne Abstraktion und Distanz von wissenschaftlichen und theoretischen Erklärungen. Diese phänomenologische Reduktion – er bezeichnet sie als Epoché – kann auch für uns hilfreich sein, um in der Arbeit mit Organisationen besonders wachsam zu sein.

²⁸ Simmel 1908: 22

²⁹ Husserl 2012: 82.

Die Epoché könnte bedeuten, alle Annahmen und Theorien außer Acht zu lassen und sich auf die unmittelbare Erfahrung der Lebenswelt zu fokussieren.

„Zum ersten Male wird, können wir sagen, die unterste Stufe aller objektiven Erkenntnis, der Erkenntnisboden aller bisherigen | Wissenschaften, aller Wissenschaften von „der“ Welt, „erkenntniskritisch“ in Frage gestellt: nämlich die Erfahrung im gewöhnlichen Sinne, die „sinnliche“ Erfahrung – und korrelativ die Welt selbst: als die in und aus dieser Erfahrung für uns Sinn und Sein habende, so wie sie ständig in fragloser Gewißheit für uns als schlicht vorhandene gilt, mit dem und dem Gehalt an einzelnen Realitäten, und sich nur in Einzelheiten gelegentlich als zweifelhaft oder als nichtiger Schein entwertet.“³⁰

Für Husserl sind für eine erfolgreiche Epoché drei Schritte zu leisten: Aussetzung der Glaubensannahmen, Konzentration auf die reine Erfahrung, also auf das unmittelbar Erlebte und die Vermeidung von Theorien und Hypothesen, um zu einer Wiederherstellung der Alltagswelt zu kommen. Mit einem systemisch geprägten Blick auf Organisationen, möchte ich an dieser Stelle auf eine interessante Leerstelle hinweisen, in der sich auch eine künstlerische Praxis niederlassen könnte. Mit der systemischen Schleife als eines der zentralen Elemente in der Beratung – sie besteht aus den vier Schritten beobachten, Hypothese bilden, Intervention planen, intervenieren – findet sich der Schritt der Hypothesenbildung, den Husserl dezidiert ablehnt als Element wieder. Das bewusste von Ratio und Logik geprägte Verknüpfen von Beobachtungen und Schlussfolgerungen durch Hypothesenbildung sollte also vermieden werden.

„Also mein gesamtes erfahrendes, denkendes, wertendes und sonstiges Aktleben verbleibt mir, und es läuft ja auch weiter, nur daß das, was mir darin als „die“ Welt, als die für mich seiende und geltende vor Augen stand, zum bloßen „Phänomen“ geworden ist, und zwar hinsichtlich aller ihr zugehörigen Bestimmungen.“³¹

³⁰ Husserl 2012: 82 f.

³¹ Husserl 2012: 84.

Was bleibt an dieser Stelle dann? Ein künstlerisch-ästhetischer Zugang? Ein meditativer, gesamtneutraler Zustand, der sich rein auf die Beobachtung fokussiert? Für den Leser / die Leserin zeichnet sich an dieser Stelle bereits ab, dass wir mit dieser Leerstelle, dem Konzept der Lebenswelt und der Epoché einen weiteren überaus spannenden Ausgangspunkt für Möglichkeiten von künstlerische Interventionen in Unternehmen gefunden haben. Gelingt es uns, im Kennenlernen und der Analyse einer Organisation in beobachtendem Zustand zu dieser Alltagswelt vorzudringen, so erscheint es möglich, bestehende Logiken, Regeln und Normen ungefiltert einzusehen. Darauf abhebend können Ansätze und Ausgangspunkte für Interventionen entworfen und später umgesetzt werden. Veränderung und Umstellungen erscheinen hier als besonders präzise adressiert und daher vermeintlich wirkungsvoll und erfolgsversprechend.

Unseren nächsten Zugang entwickeln wir aus einer Kritik des französischen Philosophen *Maurice Merleau-Ponty* an Husserls Arbeit zur Epoché: Sie zielt sehr stark auf die geistige Dimension ab und die körperlichen Empfindungen und Wahrnehmungen würden nicht ausreichend mit einbezogen.

„Die Unvollendung der Phänomenologie, ihr beständig inchoativer Charakter sind nicht Zeichen des Scheiterns, sondern unausweichlich, sofern ihre Aufgabe ist, das Geheimnis der Welt und das Geheimnis der Vernunft zu enthüllen.“³²

Merleau-Ponty greift die Arbeit von Husserl auf, ergänzt sie unter anderem durch die von ihm vermisste körperliche Ebene und bezieht dies auch auf die Frage unserer Wirklichkeitskonstruktion.³³ Er führt dazu das Konzept des leiblichen Subjekts ein und stellt damit den Körper und die körperliche Erfahrung in das Zentrum seiner Theorie.

„Der eigene Leib ist in der Welt wie das Herz im Organismus: er ist es, der alles sichtbare Schauspiel unaufhörlich am Leben erhält, es innerlich ernährt und beseelt, mit ihm ein einziges System bildend.“³⁴

³² Merleau-Ponty 1945: XVI.

³³ Vgl. Merleau-Ponty 1945: 91 ff.

³⁴ Merleau-Ponty 1945: 235.

Der Körper lässt uns die Welt wahrnehmen und wird damit zu einem bedeutungsvollen Teilnehmer, der nicht nur passiv ist, sondern aktiv auf die Welt einwirkt. Er ist ein lebendiges Subjekt, das in die Welt eingebettet ist.³⁵ Wahrnehmung und Bewegung sind dabei untrennbar miteinander verbunden, der Körper kann Bedeutungen und Absichten ausdrücken.

„Die Dichte des Leibes wetteifert nicht mit der Dichte der Welt, sondern ist im Gegenteil das einzige Mittel, das ich habe, um mitten unter die Dinge zu gelangen, indem ich mich Welt und sie Fleisch werden lasse.“³⁶

Für Merleau-Ponty wird der Körper so zum Zugang zur Lebenswelt der alltäglichen Erfahrungen. Er wird zur Grundlage sowohl für die unmittelbare als auch für die verbewusste Erfahrung, und Wahrnehmung und Handlung passieren dabei in wechselseitigem Bezug. Er unterscheidet das Sichtbare, also alles was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen können vom Unsichtbaren – also Bedeutungen, Intentionen und Vorerfahrungen. Die beiden Sphären sind dabei nicht voneinander trennbar, der Leib verbindet die beiden Dimensionen.

„Der Leib vereinigt uns durch seine Ontogenese direkt mit den Dingen, indem er beide Skizzen, aus denen er besteht, seine beiden Lippen verschweißt: die sinnliche Masse, die er selber ist, mit der Masse des Empfindbaren, aus der er durch Ausgliederung hervorgeht und für die er als Sehender offen bleibt.“³⁷

Wer an dieser Stelle noch weiter in das wundervolle Feld des Körpers als „Wirklichkeitsorgan“ eintauchen will, dem/der sei der Soma-ästhetische Ansatz und speziell die soma-ästhetische Analytik von *Richard Shusterman* ans Herz gelegt, die sich vertiefend mit Körper und dessen Rolle in ästhetischer Erfahrung und Wirklichkeitskonstruktion auseinandersetzt.

Für uns ist es an dieser Stelle allerdings angezeigt, einen Schluss zu ziehen und darauf hinzuweisen, dass uns Simmel, Husserl und Merleau-Ponty für diese Arbeit mit ihren Theorien zur Phänomenologie folgenden Dienst leisten: Sie erweitern unseren Möglichkeitsrahmen für Interventionen und stellen uns möglicherweise neue

³⁵ Vgl. Merleau-Ponty 1964: 167 ff.

³⁶ Ebd.: 178.

³⁷ Ebd.: 179.

geeignete Anschlüsse zur Verfügung, über die wir in unserem Ansatz der Organisationsentwicklung wirken können.

Zunächst sei angeführt, dass Merleau-Ponty den Körper und damit die Sinne als Organ zur Wirklichkeitskonstruktion in das Blickfeld rückt. Simmel liefert mit seiner Unterscheidung zwischen Form und Inhalt von sozialen Beziehungen und dem Beimmessen von großer Bedeutung zu Ersterem den Startschuss um (soziale) Strukturen von Organisationen und deren Veränderungsmöglichkeiten in unseren Möglichkeitsrahmen aufzunehmen. Mit Husserls Begriff der Lebenswelt bekommen wir es mit einer weiteren spannenden Interventionsdimension zu tun. Neben dem sichtbaren Teil – alles was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen können – beinhaltet diese auch einen unsichtbaren Teil geprägt von subjektiven Bedeutungen, Intentionen und Vorerfahrungen.

Auf unserer Suche nach Interventionsmöglichkeiten, wollen wir uns nun weiteren Disziplinen zuwenden. Neben der Systemtheorie wollen wir Latours Actor-Network-Theory Beachtung schenken und so nicht nur einen gemeinsamen Blickwinkel auf eine Organisation einnehmen, sondern auch Hinweise auf weitere Interventionsmöglichkeiten zu gewinnen.

Organisation als System

Die Betrachtungsweisen von Organisationen sind vielfältig, teilweise konträr, zumindest aber mit unterschiedlichem Fokus. Wir können Organisationen als politische Arenen betrachten, in denen Interessensgruppen nach Macht und Einfluss ringen. Wir könnten auch einen kulturtheoretischen Hintergrund zeichnen und unser Blick würde in Richtung gemeinsamer Werte, Normen und Überzeugungen wandern. Mit Taylorscher maschineller Sichtweise landet unser Fokus im Bereich des miteinander starr verbundenen In- und Outputs von Organisationen bzw. „dem Dazwischen“ als statisch und prozessgeprägt. Der Blick auf eine Organisation als Organismus oder Netzwerk würde lebendige und interaktionistische Charakterzüge aufscheinen lassen. Für unsere Arbeit soll „ein Dazwischen“ ausgewählt werden. Mit der Systemtheorie bedienen wir den Blickwinkel eines holistischen Systems, das in seinen Eigenschaften dem maschinellen Konzept entgegensteht. Latours ANT holt ein wenig des Maschinellen auf eindrucksvolle Art wieder herein. Den Blickwinkel der Prozesse und des In- sowie Outputs wollen wir nicht gänzlich ununtersucht lassen, greifen ihn aber erst im Kapitel zur Organisationsdiagnostik auf. Nun als eine kurze Einführung in die Systemtheorie mit besonderem Augenmerk auf unsere Forschungsfrage.

Systemtheorie

In diesem Abschnitt wollen wir dem Leser die systemorientierte Organisationstheorie als gemeinsames Gerüst vorstellen. Diese wurde wesentlich von *Niclas Luhmann* und seiner Systemtheorie geprägt. Einen Überblick zu weiteren Organisationstheorien findet der interessierte Leser / die Leserin auch bei *Alfred Kieser*.³⁸ Da der Ausflug in die Systemtheorie den Rahmen dieser Abhandlung nicht sprengen soll, erlauben wir uns, die für uns wichtigsten Punkte herauszugreifen. Für eine Vertiefung sei folgender Studienpfad empfohlen: Theorie sozialer Systeme (Luhmann 1984), Radikaler Konstruktivismus (Foerster 1981), Kybernetik zweiter Ordnung (Foerster 1993), Konzept der Autopoiese (Maturana/Valena 2012). Für unsere Arbeit wollen wir uns nicht nur vom Homo Oeconomicus lösen, sondern auch von der Vorstellung, dass es

³⁸ Kieser 2006

sich bei Unternehmen um maschinengleiche Gemenge handelt, die selbstlos und rational auf einem Input einen immergleichen Output hervorbringen. Wir lösen uns ebenfalls von dem Bild des Unternehmens als umweltoffenem System oder auch Organismus, der von seinen Umweltkontakten abhängig ist.³⁹ Wir wollen uns für diese Arbeit dem Organisationsverständnis von Luhmann zuwenden, das er ab den 1970er Jahren entwickelt hat und das auf seiner Theorie der sozialen Systeme⁴⁰ fußt. Soziale Systeme und damit auch Unternehmen sind in seiner Vorstellung nicht mehr länger von der Umwelt abhängig, sondern erhalten und reproduzieren sich selbst. Luhmann bietet dazu auch den Vergleich zu biologischen Organismen an.

Was haben Organisationen nun also in ihren mannigfaltigen Erscheinungsformen gemeinsam? Reimer beschreibt den dauerhaften Zusammenschluss von Menschen, den gemeinsamen Zweck und das Ziel, Arbeitsteilung und auch eine Leitungs- und Herrschaftskultur als für diese Zusammenschlüsse prägend.⁴¹

Auf die Frage nach den Bestandteilen von Organisationen bieten sich zunächst deren Einzelakteure an. In der Praxis wird dies häufig auch - speziell durch die Akteure selbst - so wahrgenommen. Dies würde allerdings auch bedeuten, dass sich Organisationen mit dem Ausscheiden von Mitgliedern auflösen würden, was in der Praxis kaum je zu beobachten ist. Der Austausch der Akteure erscheint oftmals als sehr problem- und nahezu nahtlos möglich. Wir leiten daraus ab, dass eine weitere Eigenschaft von Organisationen darin liegt, dass Mitglieder grundsätzlich austauschbar sind, ohne dass die Fähigkeit verloren geht den Organisationszweck zu erreichen.⁴² Es sind also nicht die einzelnen Akteure und deren Handlungen, die uns eine Definition einer Organisation für diese Arbeit geben können.

Folgt man Weick und Luhmann so gibt es eine andere Antwort auf die Frage nach den Bestandteilen einer Organisation. Diese Antwort ist für uns nicht nur für ein gemeinsames Verständnis in dieser Arbeit relevant, sondern liefert uns auch die Basis für konstitutionelle Eigenschaften von Organisationen, die deren

³⁹ Vgl. Ameln 2004: 225 ff.

⁴⁰ Vgl. Luhmann 1984: 193 f.

⁴¹ Vgl. Reimer 2005: 118.

⁴² Vgl. Lembke 2004: 68., Simon 2007: 35 ff.

Veränderungsbereitschaft betreffen. Zurück zu Weick, denn er bringt die doppelten Interakte als Grundelemente ins Spiel.

„Eine Person führt irgendeine Handlung aus, auf die eine zweite Person reagiert, worauf die erste irgendeine vollendende Reaktion auf das, was die zweite tat, von sich gibt.“⁴³

Luhmann greift diesen Ansatz auf und führt daraus weiter, dass das basale Element der Organisationssysteme die einzelne Kommunikation von Entscheidungen ist. Er schreibt, dass

„Durch die Verknüpfung der Kommunikation mit vorherigen und erwarteten Kommunikationen werden soziale Systeme als Zusammenhänge rekursiv aufeinander bezogener Kommunikationen (re)produziert.“⁴⁴

Damit der Komplexität und Dynamik nicht genug. Ähnlich den Kapiteln zur Ästhetik und zur Phänomenologie kommt nun auch die individuelle Vorerfahrung und damit die Subjektivität der Interpretation ins Spiel. Kommunikation ist kein einfaches Mitteilen, sondern besteht, im einfachsten Falle zwischen zwei Personen, aus einer Mitteilung, einer möglichen Information und der Interpretation durch den Empfänger.⁴⁵ Bringt man nun auch noch den Konstruktivismus ins Spiel⁴⁶ – und das scheint in unserem Menschenbild unausweichlich – so müssen wir einplanen, dass es keine bewusstseinsunabhängige Wahrnehmung gibt, sondern diese individuell konstruiert und auf subjektiven Sinnesreizen basiert.⁴⁷ Stellt man sich nun ein mittelständisches Unternehmen mit beispielsweise 150 MitarbeiterInnen vor, das einzig und alleine aus Kommunikation bestehen würde und hält sich vor Augen, welche riesige Menge an Kommunikations- und Interpretationsleistung hier täglich, stündlich, ja durch die Kommunikationsmittel unserer Zeit auch innert Minuten oder sogar Sekunden geleistet werden, ergibt sich ein unfassbar komplexes Gebilde, das einen Moment lang ehrfürchtig erstaunen lässt.

⁴³ Weick 1979: 168.

⁴⁴ Kieser 2006: 434.

⁴⁵ Vgl. Simon 2007: 20 f., Kieser 2006: 433.

⁴⁶ Interessierter Leser siehe auch: H. Foerster, et al. (1992): Einführung in den Konstruktivismus; Falko von Ameln (2004): Konstruktivismus

⁴⁷ Vgl. Ameln 2004: 3.

Für uns soll nun die Frage nach Veränderungsmöglichkeiten in den Vordergrund rücken und ich lade den Leser/die Leserin ein, vor dem Hintergrund des oben gezeichneten Unternehmensbildes, sich noch weiter in die Eigenschaften von Organisationen und den damit verbundenen Auswirkungen auf Veränderungsmöglichkeiten zu vertiefen.

Wie wir bereits umrissen haben, sind Organisationen für uns als operational geschlossene, sich selbst organisierende Systeme definiert, die in ihrer Basis aus Kommunikation von Entscheidungen bestehen. Greift man dies nun heraus, so erscheinen diese Entscheidungsprogramme und Prämissen ein erstes mögliches Mittel zu sein, um Veränderung anzustoßen. Was könnte dies in der Praxis der Organisationsentwicklung bedeuten? Könnten wir also sowohl beim Sender als auch beim Empfänger, als auch bei der Botschaft selbst ansetzen und entsprechende Umstellungen vornehmen? Könnten wir sowohl das Was, als auch das Wie, das Wann und das von Wem als Ausgangspunkte verwenden? Könnten wir auch die subjektive Interpretation des Empfängers beeinflussen?

Systeme in unserem Verständnis bleiben unabhängig von und intransparent gegenüber anderen Systemen. Eine Organisation bleibt daher eine Blackbox. Sie ist für uns nicht durchschaubar, der innere Aufbau und die Funktion bleiben uns unverständlich und beinhalten Rückkoppelungen die zu Interdependenzen führen. Wir können also nur darauf setzen, dass

„...Irritationen in Form von Interventionen Ansatzpunkte zur Selbständerung [bilden].“⁴⁸

Ideen und Angebote können in das Kommunikationssystem gebracht werden, das System entscheidet dann allerdings selbst und nach Anschlussfähigkeit, ob und wie dies zu Veränderung führt. Was bleibt ist die Methode von Trial and Error.

Durch die Eigenschaft der Autopoiesis⁴⁹ verfolgen Systeme ausschließlich den eigenen Selbsterhalt. Sachliche Ziele bleiben sekundär, darüber hinaus bringen die zahlreichen unterschiedlichen AkteurlInnen eigene Ziele ein, die sich mitunter sogar

⁴⁸ Faulstich 2007: 32 ff.

⁴⁹ Vgl. Maturana 1982: 280.

konkurrieren können. Es gilt das Motto der „begrenzten Rationalität“⁵⁰ und damit die Tatsache, dass oft nicht die beste Lösung, sondern jene, die am ehesten zufriedenstellt gewählt wird.

Helmut Kaspers Idee eines Unternehmenscodes, der

„...im Laufe der Zeit einen kulturellen Code erarbeiten, der handlungsleitend wirkt. Dieser Code bestimmt die relevante Innen- und Außenwelt eines sozialen Systems, umreißt und konzipiert die ideale Zukunft, umfasst Vorstellungen, Normen und Werte“⁵¹

wollen wir aufgreifen und um die Kategorie der Ästhetik zu erweitern. Gestützt auf das im Kapitel zur Ästhetik Angeführten, gehen wir davon aus, dass Organisationen im Laufe der Zeit einen Code oder auch ein gemeinsames Verständnis zur Ästhetik entwickeln. Geprägt durch Normen, soziale Beziehungen oder von dem Umfeld ergeben sich Nivellierungen. Diese (ästhetischen) Codes können in der Organisationsentwicklung wichtige Hebel sein, da eine Irritation zu einem möglichen Hinterfragen des Status-Quo und Entwickeln von Alternativen führen kann. Solche Umstellungen könnte auch als Einfallstor für Aufmerksamkeit - also als Verpackung für ein Thema oder eine Frage, ähnlich einem trojanischen Pferd – gedacht werden.

Lassen Sie uns nun kurz zusammenfassen, was die bisherigen Erörterungen für unsere Möglichkeitsschablone an Erkenntnis gebracht haben: Zunächst finden wir mögliche Ansätze, um im praktischen Teil der Frage nachzugehen, also mit welchen Mitteln wir in der Organisation intervenieren können. Der Ansatz der Ästhetik stellt uns das Bild eines Mitarbeitenden bereit, der mittels aller seiner Sinne die Wirklichkeit erfährt. Er sieht, hört, schmeckt, riecht und spürt. Ratio und Logik rücken in den Hintergrund. Die Phänomenologie bestätigt und vertieft die Körperlichkeit und schenkt uns die Ansatzpunkte von Struktur, sozialer Beziehungen und Rollen sowie das Bild der Alltagswelt, die durch persönliche Erfahrungen, Wahrnehmungen, soziale Interaktionen und kulturelle Kontexte geprägt ist. Der Abschnitt zur Systemtheorie bringt uns weitere Möglichkeiten: Organisationen bestehen im Grunde aus der Kommunikation von Entscheidungen, die aus einem Sender, einer

⁵⁰ Simon 1957: 33.

⁵¹ Kasper 1987: 80.

Information und einem Empfänger bestehen. Wir könnten an diesen drei Stellen – Sender, Information und Empfänger - ansetzen. Der Exkurs zu den unterschiedlichen, sich teil widersprechenden Zielen eröffnet uns Möglichkeiten: Wir könnten hier einhaken und Ziele - der Akteure oder der Gesamtorganisation – neu einbringen, verändern, sichtbar- oder unsichtbar werden oder sein lassen, verändert Priorisieren oder auch aufeinanderprallen lassen. Individuelle und gesamtorganisationale Ziele haben das Potenzial durch ihre Richtungsvorgabe Bewegung(sströme) zu erzeugen. Als zusätzliche Möglichkeit möchte ich die Unternehmenscodes aufgreifen, die nach unserer Theorie von Organisationen zwangsläufig kreiert werden. Diese aufzugreifen und für eine Entwicklung gezielt umzustellen, halte ich - neben Sinnen, Alltagswelt, Kommunikation und Zielen - ebenfalls für eine überaus vielversprechende Möglichkeit für Interventionen.

Wir machen uns nun in Latours Actor-Network-Theorie (ANT) auf die Suche nach weiteren Ansatzpunkten für Veränderung machen. Da die klassische Systemtheorie im Aufzeigen von übergeordneten Dynamiken und auf der Makroebene Stärken hat, so könnte auf einer Mikroebene der dezidierte Einbezug von nicht-menschlichen Objekten von Interesse für unsere Möglichkeitsschablone und die weiterführende praktische Arbeit sein.

Latour Actor-Network-Theorie (ANT)

In diesem Abschnitt soll der klassischen Systemtheorie, die wir für ein erstes gemeinsames Bild von Organisationen herangezogen haben, eine zweite Theorie zur Seite gestellt werden um ein möglichst komplettes Organisationsbild zeichnen zu können.

Bruno Latours ANT erweitert unser bisheriges Bild von Organisation durch das Eingliedern von nicht-menschlichen Akteuren als aktive Bestandteile einer Organisation. Mit seinem Symmetrieprinzip unterscheidet er nicht mehr zwischen menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren, sondern beschreibt beide – er verwendet zusammenfassend auch die Bezeichnung Aktanten - als wesentlich für das Funktionieren eines Systems.

“If anything, the modern collective is the one in which the relations of humans and nonhumans are so intimate, the transactions so many, the mediations so convoluted, that there is no plausible sense in which artifact, corporate body, and subject can be distinguished.”⁵²

Und weiter

„... any thing that does modify a state of affairs by making a difference is an actor – or if it has no figuration yet, an actant”⁵³

Neben Individuen werden demzufolge auch Maschinen, Prozesse, Dokumente, Tiere oder auch Naturkräfte zu Einflussfaktoren. Er führt aus:

„What is new is that objects are suddenly highlighted not only as being full-blown actors, but also as what explains the contrasted landscape we started with, the overarching powers of society, the huge asymmetries, the crushing exercise of power.”⁵⁴

Mit seinem Begriff der Quasi-Objekte beschreibt Latour hybride Gebilde, die sowohl Eigenschaften von Subjekten als auch von Objekten haben und als Mediatoren in der Lage sind, sowohl soziale als auch materielle Realitäten zu verschieben.

„Quasi-objects are much more social, much more fabricated, much more collective than the 'hard' parts of nature, but they are in no way the arbitrary receptacles of a full-fledged society.”⁵⁵

Man könnte hier Smartphones anführen, die sowohl Gerät sind als auch die Art und Weise unserer Kommunikation und unser Zusammenleben prägen. Oder auch Geld, das - als Münze oder Schein - sowohl einen materiellen als auch einen sozialen Charakter hat, indem es Wert, Vertrauen und wirtschaftliche Stabilität herstellt und sichert.

Für unsere Forschungsfrage lohnt sich auch ein Blick auf den Begriff der „Missing Masses“. Neben einem spannenden Ansatz, um mittels Interventionskunst

⁵² Latour 1999: 197.

⁵³ Latour 2005: 71.

⁵⁴ Latour 2005: 72.

⁵⁵ Latour 1993: 55.

Organisationen zu entwickeln, versteckt sich hier auch die Einladung, einen faszinierenden Blick auf Bedeutung und Macht von Alltagsgegenständen zu gewinnen. Latour führt den Begriff ein, um darauf hinzuweisen, dass nicht-menschliche Akteure tendenziell übersehen oder auch in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Es kann sich dabei um ein beliebiges Objekt, Artefakt oder auch Technologie handeln, das dazu beiträgt, ein System zu stabilisieren oder auch zu beeinflussen. Latour führt dazu anhand der Frage nach dem Öffnen und Schließen einer Tür, die ihre Wichtigkeit durch den Gegensatz zu einer simplen Öffnung in der Wand hat, das Beispiel eines automatischen Türschließers an:

“It is at this point that you have a relatively new choice: either to discipline the people or to substitute for the unreliable humans a delegated nonhuman character whose only function is to open and close the door. This is called a door-closer or a groom ... The advantage is that you now have to discipline only one nonhuman and may safely leave the others (bellboys included) to their erratic behavior. No matter who they are and where they come from—polite or rude, quick or slow, friends or foes—the nonhuman groom will always take care of the door in any weather and at any time of the day. A nonhuman (hinges) plus another nonhuman (groom) have solved the wall-hole dilemma.”⁵⁶

Diese nicht-menschlichen Akteure übernehmen Funktionen, die sonst durch einen Menschen ausgeführt werden müssten. Nach Latour bleiben sie dabei nicht passiv, sondern sind aktiv an der Gestaltung und Veränderung von Systemen beteiligt. Sie beeinflussen, wie wir handeln und agieren und tragen zu Dynamik und Evolution entscheidend bei. Ein Sicherheitsgurt reguliert das Verhalten der Passagiere: Er erzwingt das Anschnallen und sorgt für Sicherheit.⁵⁷ Ein Thermostat reguliert die Temperatur und lässt uns diese Aufgabe nicht mehr selbst ausführen. Im Kontext der Organisationsentwicklung können diese Missing Masses daher gezielt genutzt werden um Veränderung zu evozieren. Bestehende Missing Mass kann verändert als auch neu hinzugefügt werden.

⁵⁶ Latour 1992: 231 f.

⁵⁷ Vgl. Latour 1992: 247.

Im Kapitel zur Systemtheorie und deren Auswirkung auf die Definition der Struktur von Organisationen haben wir ja parallel zum Was auch mögliche Antworten zum Wie unseres Handelns in der Organisationsentwicklung gefunden. Dies lässt sich auch bei Latour fortsetzen. In der Frage nach der Struktur von Organisationen findet sich bei ihm Ähnliches aber auch eine Erweiterung zur klassischen Systemtheorie. Beide Theorien verwenden die Bilder von dynamischen, sich verändernden Systemen, die sich durch die Handlungen der Aktanten in permanentem Wandel befinden. Latour setzt die Interaktionen der Aktanten des Systems in den Vordergrund. Diese werden ständig neu geschaffen und gepflegt und entstehen durch Kooperation und Vermittlung von Interessen. Ähnlich den Mechanismen zur Zielverfolgung im Abschnitt zur Systemtheorie, beschreibt Latour, dass die Aktanten eines Systems die Interessen und Ziele anderer Aktanten aufgreifen und an die eigenen anpassen. Diese Vermittlung geschieht durch Intermediäre und Mediatoren, die sich dadurch unterscheiden, dass erstere die Botschaft neutral übertragen (Briefträger) und letztere die Botschaft aufgreifen, aktiv verändern, interpretieren und beeinflussen und anschließend weitergeben.⁵⁸ Dies kann sowohl durch Menschen, aber auch durch Technologie (Software), auch Dokumente und Texte (Verträge, Gesetze, schriftliche Anweisungen) erfolgen. Die Mittler verändern also Beziehungen, erzeugen Unsicherheit und Innovation und haben Einfluss, bzw. sind Teil der Machtstruktur und somit Mitgestalter der Organisation.

„But techniques are not fetishes, they are unpredictable, not means but mediators, means and ends at the same time; and that is why they bear upon the social fabric.“⁵⁹

Latour beschreibt Systeme als stabil, solange die Assoziationen zwischen den Aktanten konstant bleiben.⁶⁰ Ändert sich diese Ordnung, so kommt es zu Bewegung. Dies kann sowohl durch neue Akteure oder Technologien, eine Schwächung oder ein in-Frage-Stellen der bestehenden Assoziationen, Konflikte und Widerstände, Markt- oder regulatorische Veränderungen, Naturkatastrophen oder Pandemien oder auch

⁵⁸ Vgl. Latour 2005: 37.

⁵⁹ Latour 1999: 197.

⁶⁰ Vgl. Latour 1999: 179.

durch den Verlust von wichtigen EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen erfolgen.

Eine Stabilisierung des Systems erfolgt nach Latour durch die Entfernung von Unsicherheiten, kontinuierlicher Arbeit, Institutionalisierung oder Materialisierung durch Regeln und Normen, aber auch durch Technologien, Dokumente oder physische Infrastruktur.

„Nonhumans stabilize social negotiations. Nonhumans are at once pliable and durable; they can be shaped very quickly but, once shaped, last far longer than the interactions that fabricated them. Social interactions are extremely labile and transitory. More precisely, either they are negotiable but transient or, if they are encoded (for instance) in the genetic makeup, they are extremely durable but difficult to renegotiate.“⁶¹

Ähnlich der Systemtheorie taucht hier auch der Begriff der Blackbox oder auch des „blackboxings“ auf.⁶² Wenn ein Netzwerk eine so große Stabilität aufweist, dass dessen Funktion und interne Strukturen nicht mehr als mitbestimmend zu sein erscheinen, wird dieses Netzwerk als funktionierendes Ganzes definiert und nicht mehr hinterfragt, was es robuster aber auch veränderungsresistenter macht.⁶³

„The assembly of disorderly and unreliable allies is thus slowly turned into something that closely resembles an organized whole. When such a cohesion is obtained we at last have a black box.“⁶⁴

Aus der Sicht eines durchschnittlichen Benutzers / Benutzerin denke man hier an einen Computer, eine Software oder möglicherweise auch an AI-Anwendungen.

Was bringt Latour zusätzlich an Interventionsmöglichkeiten und damit an Impulsen für unsere Möglichkeitsschablone? Mit den Missing Masses liefert Latour wohl einen der spannendsten Hebel für Veränderung. Greift man das Beispiel mit dem Türöffner heraus, so könnte eine Veränderung – den Türöffner leichter oder schwerer einstellen, ihn weglassen – diesen wieder in den Fokus des Benützers rücken und

⁶¹ Latour 1999: 210.

⁶² Vgl. Latour 1999: 130.

⁶³ Latour 1987: 2 f.

⁶⁴ Latour 1987: 130 f.

somit als wirkungsvolles Instrument dienen. Latours Symmetrieprinzip erlaubt uns durch das Gleichsetzen von menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren darüber hinaus ein wertvolles Zurechtrücken der Bedeutung von letzteren.⁶⁵ Unser Pouvoir für Interventionen wird dadurch in großer Weise erweitert. Begreift man Software oder auch schon deren Oberfläche als wirkungsvollen Mediator, der zu Veränderungen im Gesamtsystem beitragen kann, so eröffnen sich sofort neue Interventionsmöglichkeiten. Abschließend sei hier auch darauf hingewiesen, dass eine Umkehr der von Latour angeführten Maßnahmen zur Stabilisierung eines Systems für unsere Zwecke angezeigt sein könnte. Wir landen also in der Sphäre von Unsicherheit, Deinstitutionalisierung, Entmaterialisierung, der Veränderung von Regeln und Normen, Technologien, Dokumenten oder physischer Infrastruktur.

⁶⁵ Vgl. Latour 2005: 79 f.

Ausflug in die Artefaktanalyse

Die Artefaktanalyse greift die beiden Zugänge der Ästhetik und Phänomenologie auf und erlaubt einen weiteren Brückenschlag für eine mögliche Anwendung in Organisationen. Artefakte haben wesentlichen Einfluss auf unsere Identität und unser Handeln. *Csikszentmihalyi* und *Rochberg-Halton* (1981) schreiben dazu:

„Objects affect what a person can do, either by expanding or restricting the scope of that person's actions and thoughts. And because what a person does is largely what he or she is, objects have a determining effect on the development of the self.“⁶⁶

Umgelegt auf den Bereich der Organisation scheint hier zunächst kein Weg an Edgar Schein und seinem Modell zu den 3-Ebenen der Unternehmenskultur vorbeizuführen.⁶⁷ Neben unausgesprochenen gemeinsamen Grundannahmen besteht dieses aus öffentlich propagierten Werten und sichtbaren Artefakten – ähnlich der Spitze eines Eisbergs - also all jenen Phänomenen, die man (ästhetisch) sehen, hören, riechen, schmecken oder fühlen kann. Dazu gehören nach *Neubauer*

„Architektur und Ausstattung der Räume, Logos, Statusmerkmale, Sprache, Stil der Kleidung, Umgangsformen, aber auch Gefühlsäußerungen, Legenden, Geschichten und Mythen, Verlautbarungen des Unternehmens sowie Rituale und Zeremonien.“⁶⁸

Die Artefakte können also sowohl physisch, als auch symbolischer oder sprachlicher Natur sein. *Pasquale Gagliardi* widerspricht Scheins Ausführungen in Teilen, während er die Bedeutung der Artefakte für den Bereich der Organisationsästhetik hervorhebt. Ähnlich wie Kant mit seiner Kategorie der Zweckmäßigkeit ohne Zweck des Schönen zweifelt auch *Gagliardi* daran, dass Artefakte „nur“ die Verkörperung

⁶⁶ Csikszentmihalyi und Rochberg-Halton (1981): S. 53

⁶⁷ Vgl. Schein 2010: 32 ff.

⁶⁸ Neubauer 2003: 62 f.

von tieferliegenden kulturellen Phänomenen sind und hebt sie vielmehr in den Status von „primary cultural phenomena“. ⁶⁹ Er führt weiter aus, dass Artefakte

„influence corporate life from two distinct points of view: (a) artefacts make materially possible, help, hinder or even prescribe organizational action; (b) more generally, artefacts influence our perception of reality, to the point of subtly shaping beliefs, norms and cultural values.“ ⁷⁰

Folgt man dieser Einschätzung und natürlich auch Latours Argumentation, so wird rasch deutlich, dass Artefakte eine zentrale Bedeutung für unsere Möglichkeitsschablone haben können. Die Methodik der Artefaktanalyse bietet uns dabei eine Möglichkeit, vertiefend einzutauchen und sowohl Bestehendes zu hinterfragen als auch Möglichkeiten für Interventionen zu definieren. In ihrer Aussage stützt sich die Artefaktanalyse dabei meist auf Beobachtung. Auch ein Erheben mittels Fragebögen oder Fokusgruppen erscheint möglich. Für uns ergeben sich manigfaltige Ansätze, die ich hier, diesen Punkt abschließend, als Zusammenschau zur Verfügung stellen will:

Kategorie	Beispiele für Artefakte
Physische Artefakte	- Architektur und Bürodesign: Bürogebäude, Möblierung, Gemeinschaftsräume - Technologische Artefakte: Geräte, Software, Kommunikationsmittel - Kleidung und Uniformen: Unternehmenskleidung, Dresscodes - Dokumente und materielle Ressourcen: Unternehmenshandbücher, Berichte - Symbole und Logos: Firmenlogo, Markensymbole, Auszeichnungen
Verhaltens- und interaktionale Artefakte	- Rituale und Zeremonien: Teammeetings, Firmenfeiern, Onboarding-Prozesse - Kommunikationsmuster: E-Mail-Stile, Jargon, Präsentationsstile

⁶⁹ Gagliardi 1990: 10 f.

⁷⁰ Gagliardi 1996: S. 568

	- Verhaltensnormen: Umgangsformen, Entscheidungsprozesse, Pausengewohnheiten
Kulturelle und symbolische Artefakte	- Mythen und Geschichten: Geschichten über den Gründer, historische Erfolge - Machtstrukturen und Hierarchie: Büros der Führungskräfte, Titel und Anreden - Symbole und Metaphern: Unternehmensleitbilder, Statussymbole
Virtuelle und digitale Artefakte	- Digitale Plattformen und Tools: Soziale Netzwerke, Intranet, Projektmanagement-Tools - Online-Identität und Präsenz: Unternehmenswebsite, Social Media-Auftritte - Digitalisierte Prozesse: Automatisierte Workflows, Cloud-basierte Zusammenarbeitstools
Institutionelle Artefakte	- Organisatorische Strukturen: Organigramme, Abteilungen, Cross-Functional Teams - Regeln und Vorschriften: Unternehmensrichtlinien, Sicherheitsprotokolle, Betriebsvereinbarungen

Möglichkeitsrahmen (Grafik)

Die untenstehende Grafik versteht sich als Zusammenschau für einen Möglichkeitsrahmen zu Interventionen in Organisationen aus einer ästhetisch und phänomenologisch geprägten Sichtweise.

Aus dem Rahmen wurde im Verlauf der Arbeit ein Dreieck mit den Eckpunkten Schönheit, Harmonie und Ordnung. Jeder der dieser Eckpunkte ist zusätzlich mit Gegenteilen aufgespannt: Schönheit wird unter anderem Hässlichkeit, Ekel und Unvollkommenheit gegenübergestellt. Ordnung steht Chaos, Verwirrung und Unübersichtlichkeit gegenüber, wohingegen Harmonie in Spannung mit Dissonanz, Unstimmigkeit und Widerspruch steht. Jeder der Punkte mit seinen gegenteiligen Begriffen kann als Richtungsmöglichkeit für Interventionen gelesen werden. Innerhalb des Dreiecks finden sich mögliche Antworten auf die Frage, an welchen Stellen in einer Organisation Interventionen ansetzen könnten. Das Fundament der Grafik besteht dabei aus strukturellen Ansätzen, die Mittelebene aus sozial, normativen Möglichkeiten und im obersten Drittel finden sich Geschichten und Mythen, Gegenständen und Artefakte oder auch Räume als Ansatzpunkte für Intervention. Wichtig zu erwähnen erscheint hier auch, dass es sich bei den Einordnungen der Interventionsmöglichkeiten in die Ebenen um die Frage des Zugangs nicht aber um eine Einschätzung der Wirkungsebenen handelt. Eine Intervention auf der Ebene der sozialen Normen kann so Auswirkungen auf ganz unterschiedlichen Ebenen der Organisation haben. Durch die gegenseitig Abhängigkeit der Ebenen, deren Dynamik und auch durch unsere Erkenntnisse aus der Systemtheorie, erscheinen die Wirkrichtungen nur sehr eingeschränkt - wenn überhaupt - plan- und steuerbar.

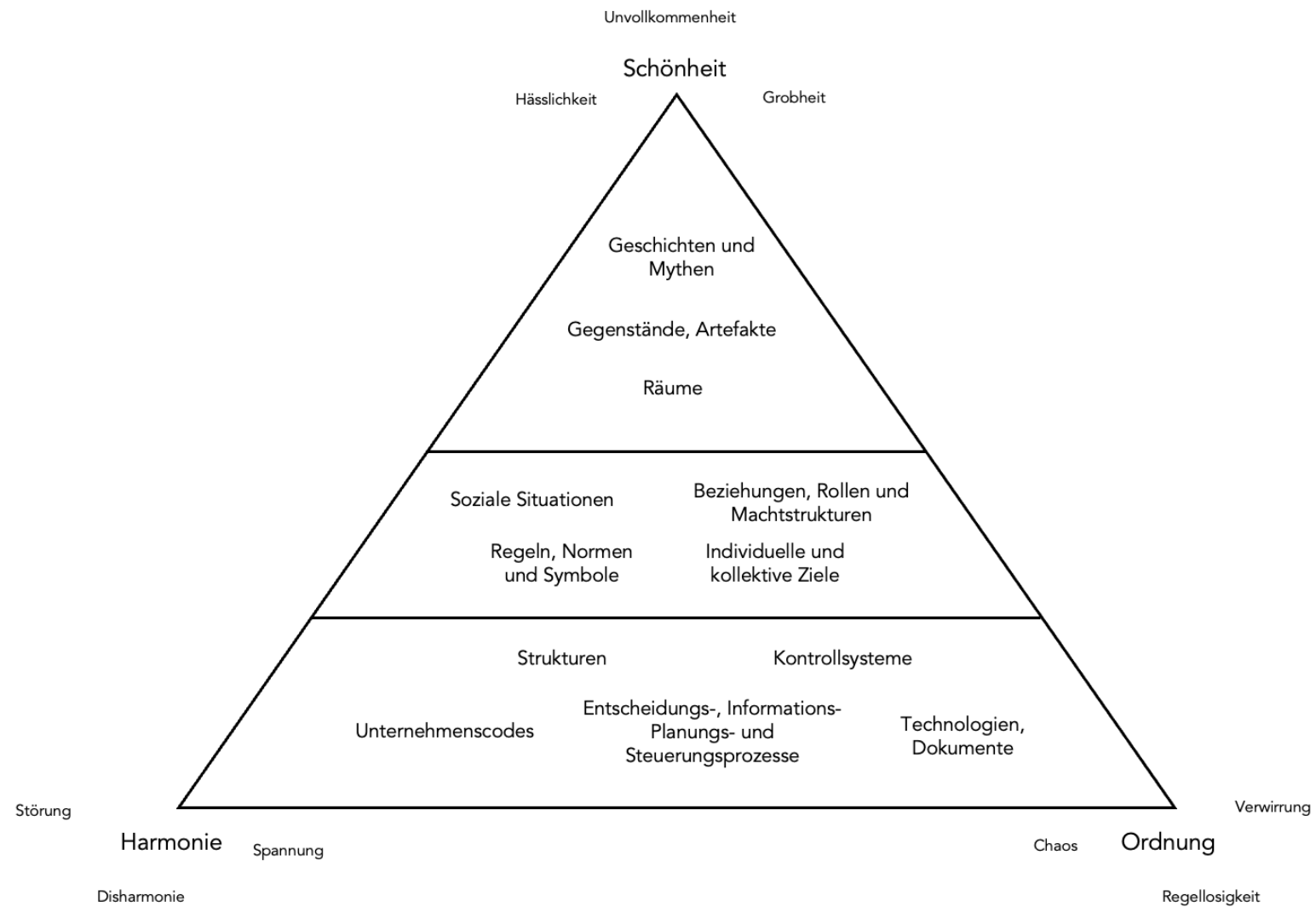


Abbildung 1: Möglichkeitsdreieck

Conclusio und mögliche Lesart für eine Praxis

An dieser Stelle gilt es nun, das Gefundene in geeigneter Form für den Übergang in die künstlerische Praxis zu bündeln. Für mich ergeben sich drei wichtige Teile: Ein erster Abschnitt beschäftigt sich mit dem *Was Tun*, also mit der Frage, welche grundsätzlichen Strategien für künstlerische Interventionen zur Organisationsentwicklung aus dem Vorgestellten abzuleiten sind. Daran anschließend möchte ich auf die Möglichkeiten des *Wie Tun* eingehen, die sich aus unserem theoretischen Rahmen ergeben. Im abschließenden Teil scheint es dann angezeigt, darüber hinaus auch auf eine künstlerische Grundhaltung des/der Agierenden einzugehen.

Zunächst zur Frage des *Was Tun*. Im gemeinsamen Verständnis - also der Vogelperspektive – das gebündelte Ganze. Hier zeichnen sich über die zwei großen Kapitel, also sowohl aus unserem Umriss des Menschen, als auch aus unserer Definition von Organisation als System, in dem sich der Mensch bewegt, eine Einladung ab: Die Einladung zu Veränderungen und Umstellungen. Angelehnt an die Kapitel zu Ästhetik und Phänomenologie greife ich hier speziell die Wirkungsachse von Schönheit und Harmonie heraus. Sowohl die beschriebene Wirkmächtigkeit, als auch der Anspruch der universellen Gültigkeit, man möchte fast meinen eine Gesetzmäßigkeit, lässt auf großes Potenzial durch Umstellungen deuten. Schönheit könnte dabei auf Objekte oder auch Situationen bezogen sein, Harmonie könnte als sozialer Zustand gelesen werden, woraus sich bereits im Abschnitt zum *Wie Tun* weiter ausgeführte Interventionsmöglichkeiten in Dingen, aber auch in sozialen Situationen und Beziehungen abzeichnen. Erweitert man die Wirkungsachse von Schönheit und Harmonie noch um die Koordinate der Ordnung, die aus dem Kapitel zur Organisation als System hervorgeht, so wird die Achse zu einem Wirkungsdreieck. Die hinzugefügte Koordinate der Ordnung wird dabei sowohl in der Systemtheorie als auch in Latours ANT als Stabilisierungsanker beschrieben. Der Zustand der Stabilität der immer wieder angestrebt wird und im ausgeprägten Falle, wie von Latour beschrieben, sogar dazu führen kann, dass Objekte und Systeme

völlig aus unserer Wahrnehmung verschwinden und erst durch Umstellungen wieder dorthin zurückfinden.

Wie Tun

Auf die Frage nach dem Wie lässt sich unsere im Laufe des Textes erweiterte Wirkungsdreieck heranziehen. Sie fasst zusammen, welche Interventionsansätze und Möglichkeiten Ästhetik, Phänomenologie und Systemtheorie - um den Ansatz der Artefaktanalyse - ergänzt bieten können. Vorab: Dies scheint ein nahezu endloser Raum für Möglichkeiten zu sein. Intervention mittels der fünf Sinne, Umstellungen in den sozialen Beziehungen, funktionalen Rollen, Verschiebungen in Husserls Alltagswelt und Routinen und Ritualen. Auch können Veränderungen und Umstellungen in Merleau-Pontys Körperbild, Simmels sozialen (Organisations-)Strukturen, Luhmanns Sender/Inhalt/Empfänger-Strukturen, Zielbildern, Kaspers Unternehmenscodes aber auch in Latours Missing Masses, Unternehmensartefakten oder auch den Quasi-Objekte vielversprechend sein.

Mit dem skizzierten Wirkungsdreieck und dem sich abzeichnenden Möglichkeitsrahmen im Hinterkopf möchte ich diese erste Conclusio nun mit einer Ausführung zu einer möglichen Grundhaltung abschließen. Wie im Kapitel zur Phänomenologie, durch ein Aufgreifen der Arbeiten von Husserl und Merleau-Ponty skizziert, führt der Zugang zur Lebenswelt über eine Epoché. Wir sind also dazu eingeladen, als Beraterische und/oder künstlerische Grundhaltung für unseren praktischen Teil Glaubensannahmen, Theorien und Hypothesen bewusst auszusetzen und uns auf die reine Erfahrung, also das unmittelbar Erlebte, zu fokussieren und dadurch unsere Versuchsanordnungen in der Praxis zu überprüfen.

Künstlerische Arbeitsrouten

Für den künstlerischen Teil meiner Abschlussarbeit will ich abgestützt und reflektierend auf dem theoretischen Teil zwei unterschiedliche Routen einschlagen. Dies ist einerseits meinen Interessen und andererseits der bezaubernden Eigenschaft unserer Welt als überaus komplexes und unfassbare Überraschungen bereithaltendes Gegenüber geschuldet.

Ein erster Zugang beschäftigt sich mit dem Entwickeln und dem Aufbau von künstlerischen Interventionen, die Themen wie Verantwortung, Fehlerkultur aber auch Rollendefinitionen aufgreifen und die oben herausgearbeiteten ästhetischen und phänomenologischen Zugänge nutzen um zur Organisationsentwicklung beizutragen. Diese Versuchsaufbauten können dann im Rahmen der Diplomausstellung erlebt werden.

Der zweite künstlerische Zugang ist ergebnisoffen und ergibt sich durch eine einmalige Chance: Wie eingangs umrissen, pendle ich zwischen den Welten von Wirtschaft und Kunst. Die Verwaltung der Universität für Angewandte Kunst steckt aktuell als Organisation in einer Krise. Durch einen Führungswechsel kam und kommt es zu Irritationen, die zu Konflikten, Machtkämpfen und Fluktuation geführt haben. Aufgrund meiner längeren Studienunterbrechung und nur sehr losen Anbindung an das (Verwaltungs-)System eröffnet sich mir der Blickwinkel eines externen Beraters. Gleichzeitig verfolge ich den Pfad eines künstlerischen Zugangs und einer entsprechenden Abschlussarbeit. Es ergibt sich also die Möglichkeit einer Prozessberatung, die die beiden Welten in der Praxis verbindet. Wenn man so will, könnte man mich hier als *Beratler* – also ein Wesen zwischen Künstler und Berater - einordnen.

Als Hinweis für den Leser / die Leserin: Aufgrund des zeitlichen Abstandes zwischen der Abgabe dieses theoretischen Teils meiner Arbeit und der Diplomausstellung kann sich hier keine detaillierte Abbildung der künstlerischen Arbeit(en) finden. Diese entstehen bis zur Ausstellung und der Umriss unten könnte dann auch schon weiterentwickelt sein. Ich möchte aber jedenfalls versuchen, die

Interventionsanordnungen zu umreißen und theoretisch einzuordnen und auch den zweiten ergebnisoffenen Pfad in den ersten Zugängen skizzieren.

Pfad 1 – Interventionen

A001 – Self Healing

Die Idee zur Intervention *Self Healing* entsteht auch abhebend auf den theoretischen Abschnitten zu Organisationsdiagnostik und Systemtheorie. Sie besteht aus einem auf A5 gedruckten Blankorezept. In dessen Kopfzeile findet sich der Aufdruck Universität für angewandte Kunst, international renommierte und einflussreiche Kunstuniversität, sowie Telefonnummer und Adresse. Die beiden Buchstaben *Rp.* stehen für Recipe und ist also der Hinweis, dass das Folgende entsprechend den Anweisungen eingenommen werden soll. Die Rezepte können also Teil einer Organisationsdiagnostik sein. Sie werden in 3er-Paketen in beliebigen Einheiten und Ebenen einer Organisation verteilt und laden die Empfängerin dazu ein, aus ihrer Sicht wichtige nächste Schritte zur Entwicklung der Organisation lösungsorientiert anzuführen und auch zu adressieren. Durch das Zusammenfallen von Ausstellender Einheit und Patientin wird darüber hinaus auch die Frage nach den Bestandteilen und der eigenständigen Identität einer Organisation eingebracht. Wer oder was ist die Organisation? Wer darf in ihrem Namen sprechen?

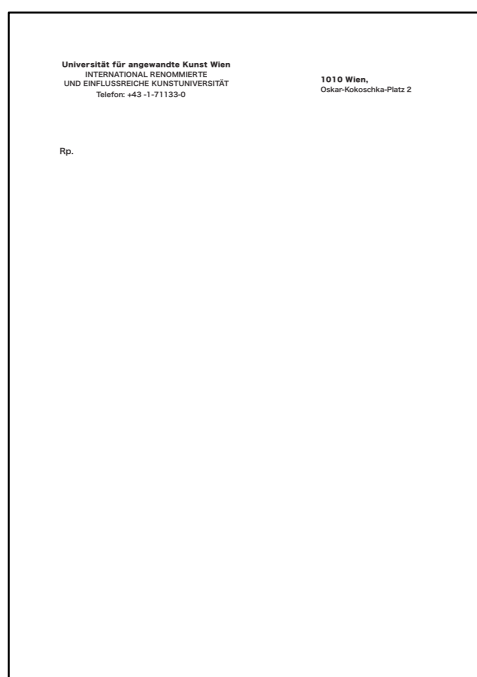


Abbildung 2: Rezeptblock - Self Healing

A002 – Verantwortung tragen

Die Intervention Verantwortung tragen widmet sich der Herausforderungen wie bzw. ob Verantwortungen in Organisationen bewusst verteilt werden. Sie greift dabei den oben herausgearbeiteten Ansatz der Ästhetik und damit der Arbeit via der Sinne zur Wirklichkeitskonstruktion auf. Die Intervention besteht aus einer beliebigen Anzahl an Gewichtswesten, die in ein-Kilo-Schritten mit bis zu 25 Kg Gewicht beladen werden können. Das Tragen von Verantwortung wird somit körperlich spürbar gemacht. Ein diffuses psychisches Belastungsgefühl kann physisch übersetzt werden und darauf abhebend gemeinsam mit dem eigenen Team als Impuls aufgegriffen werden. Anschlussfragen nach dem Bewusstheitsgrad der Verantwortungsdefinition, der (gerechten) Verteilung von Verantwortung oder auch den entstehenden Teamdynamiken werden sicht- und verhandelbar.



Abbildung 3: Installationsansicht I - Verantwortung tragen



Abbildung 4: Installationsansicht II - Verantwortung tragen

A003 – Good Luck (with your new Job)

Die Intervention Good Luck (with your new Job) setzt sich inhaltlich mit der Frage nach Funktionen und Rollen, deren statischer Abgrenzung und damit der Frage von Silodenken, Austausch und Perspektivwechsel auseinander. Sie besteht aus 24 Glückskekse in denen sich keine Sprüche sondern unterschiedliche Funktionsbezeichnungen wie CEO, Leitung Produktion oder auch MitarbeiterIn Marketing finden. Die Kekse und damit Funktionen können beliebig gezogen werden. Der Impuls kann je nach Unternehmen in Alltagssequenzen oder auch in Workshopsettings gesetzt werden. Die Arbeit ist darüber hinaus in zwei andere künstlerische Medien übersetzt: Ein C-Print und ein Installation die zusätzlich aus einem Podest, einer Schale sowie den Glückskekse und den Verpackungsschnipseln besteht.



Abbildung 5: C-Print 120x70cm



Abbildung 6: Installationsansicht - Good Luck (with your new Job)

A004 – Jesus

Die Intervention Jesus zielt auf die Frage der Fehlerkultur(en) in Organisationen ab. Ebenfalls den ästhetisch-phänomenologischen Ansatz herausgreifend, versucht die Intervention mittels eines ausgemusterten Beichtstuhls eine körperliche Erfahrung zu evozieren. Die Intervention besteht zusätzlich aus einer durchsichtigen, versperren Spendenbox aus Acrylglas in deren inneren sich ein Funkgerät befindet. Die Beichte wird somit als unbeantwortbare und anonyme Einwegbotschaft an einen beliebigen anderen Ort in der Organisation übermittelt. Ob und wie sie dort aufgegriffen und genutzt wird obliegt somit dem dortigen Umfeld. Die Box könnte so innerhalb der Organisation aufgestellt werden (Büro Rektorat, beliebiges Institut, Cafeteria, ...) oder auch den Weg in den öffentlichen Raum, andere Unternehmen oder Institutionen finden. Der Aufbau kann so zumindest zwei Dinge leisten: Einerseits lädt er die Beichtende dazu ein, in einzigartigem Ambiente dem Gefühl des Fehlers und der Sünde nachzugehen und andererseits ergibt sich auf der Seite der Spendenbox die Möglichkeit das Gehörte mit dem Eigenen zu verknüpfen und/oder für die eigene Entwicklung oder die Entwicklung der Organisation zu nützen.

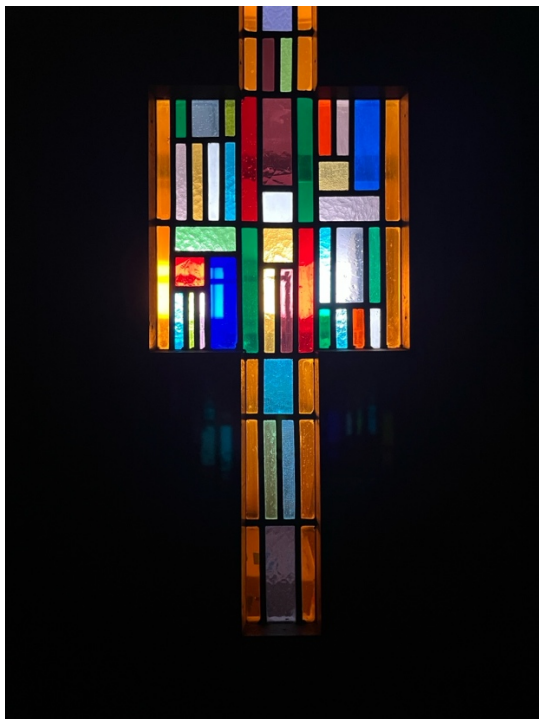


Abbildung 7: Ansicht Beichtstuhl innen



Abbildung 8: Ansicht Beichtstuhl innen/außen

Theoretische Einordnung

Diesen Pfad abschließend möchte ich nun noch in der untenstehenden Grafik versuchen, die Interventionen theoretisch einzuordnen. Dies soll einerseits nach inhaltlicher Zuordnung versucht werden – also der Frage nach dem Ort des Wirkens der Intervention – und andererseits nach dem Stilmittel der Intervention versucht werden. Ich möchte dazu den vorher etablierten zusammenfassenden Möglichkeitsrahmen aufgreifen.

Die Intervention A001 Self Healing verortet sich als organisationsdiagnostisches Instrument wie erwartet inhaltlich sehr zentral in der Mitte der Pyramide. Sie kann Bezug zu Sozialem, Macht, Strukturen, Regeln aber auch Prozessen und Kontrollsystemen einnehmen. Nach Wirkenergie lässt sich die Intervention zwischen den Spannungsfeldern aus Ordnung und Unordnung und Harmonie und Konflikt verorten. Die Intervention A002 Verantwortung tragen findet sich inhaltlich fokussierter im Bereich der Beziehungen, Rollen und Machtstrukturen. In der Dimension der Wirkenergie verorte ich sie in den Spannungsfeldern von Schönheit und Grobheit und Harmonie und Spannung. A003 Good Luck (with your new Job) verortet sich inhaltlich an der gleichen Stelle in der Wirkenergie allerdings im Spannungsfeld von Ordnung und Zufälligkeit/Chaos/Verwirrung. A004 Jesus verorte ich inhaltlich im Bereich Kultur Mythen und Codes und nach der Wirkenergie im Spannungsfeld Schönheit und Grobheit/Kälte. Zusammenfassend lässt sich anführen, dass eine Einordnung nicht uneindeutig gelingen kann und daher Verschiebe je nach Kontext möglich und sinnvoll erscheinen.

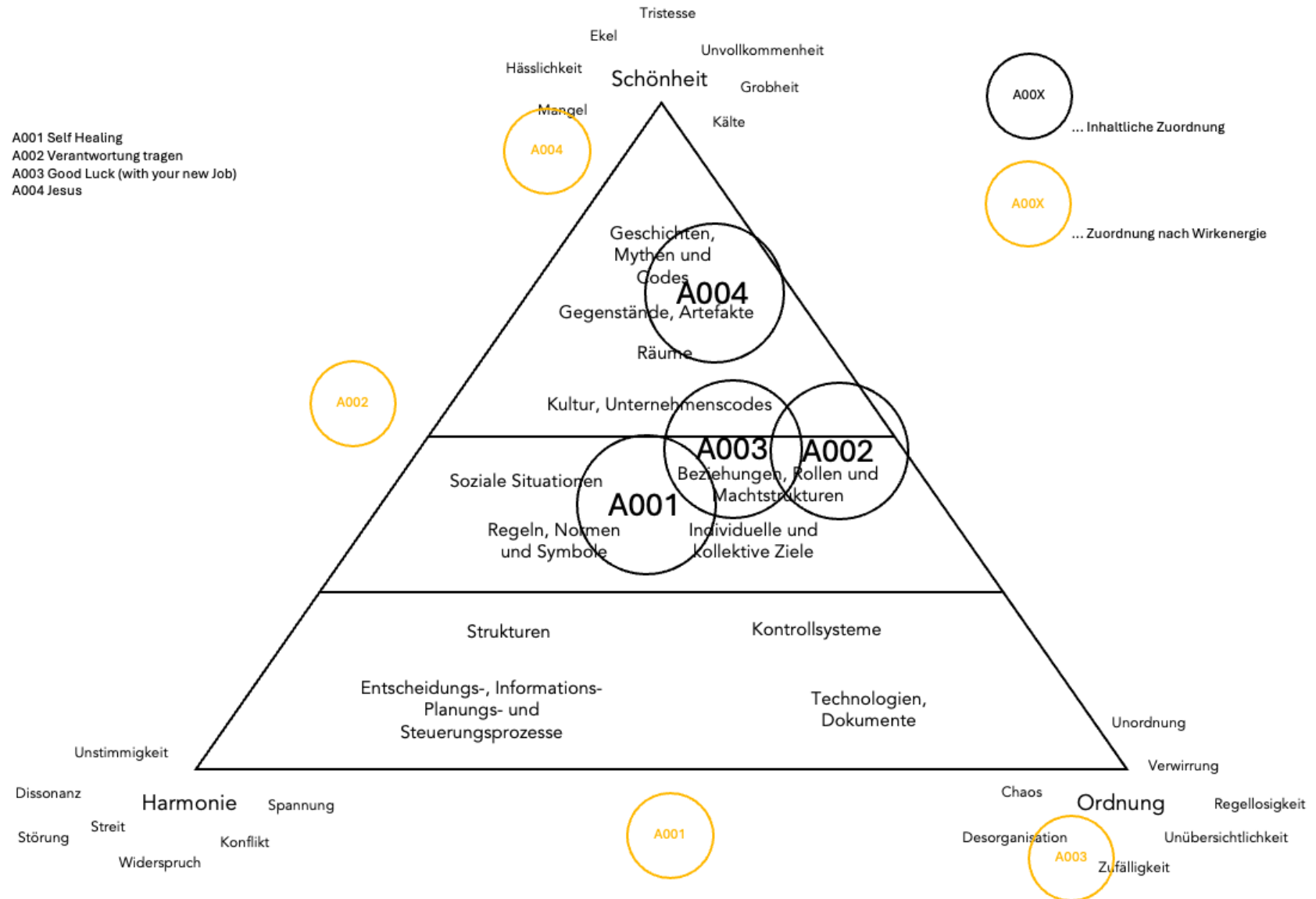


Abbildung 9: Theoretische Einordnung Interventionen Wirkungsdreieck

Pfad 2 – Beraterische Prozesse

Die Universität für angewandte Kunst retten

Der zweite Pfad besteht zunächst aus einer ungewissen künstlerischen Einmischung. Einer beratlerischen Leistung, die niemals in Auftrag gegeben wurde. Als performativ-interventionistischer Akt beginne ich mich in meiner Mischform von Berater und Künstler in das Organisationssystem der Angewandten einzumischen. Der Startschuss dazu fiel am 06.10.2024 um 14:18 mit einer Mail an Vera Cekic – der Verantwortlichen für den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Im Sinne einer systemischen Prozessberatung und vor dem Hintergrund der im Kapitel zur Systemtheorie umrissenen Eigenschaften von Organisationen als Blackbox mit ganz eigener, unvorhersehbarer Logik nimmt also in der Zeit bis zum Diplom im Januar 2025 eine völlig ergebnisoffene künstlerische Arbeit ihren Lauf. Die Dokumentation zum laufenden Prozess findet sich hier: www.23971z.com

Anonymous

Der zweite beratlerische Prozess hebt auf einem Analysegespräch mit dem Leiter der Kommunikationsabteilung einer unfassbar großen Organisation ab. Hier wurde im Zuge des Gespräches sichtbar, dass es innerhalb des Managements unterschiedliche aber auch gemeinsame Bilder zur Zukunft gibt, festgelegte Strategien für den Weg dorthin dann aber oftmals - bewusst oder unbewusst - von der Leitung durch (vermeintlich kleinere) Entscheidungen, Handlungen oder Aussagen torpediert werden. In Kombination mit der enorm weiten Organisationsspanne und der regionalen Feingliedrigkeit ergibt sich hier zusätzlicher Zündstoff.

Ich fand diesen Punkt enorm spannend und möglicherweise auch sehr entwicklungsrelevant. Die beste Strategie droht so zu zerfallen. Beim "Nachsitzen" im Kaffee kam mir die Idee zum Thema Tragweite zu arbeiten. Und hier kommt nun erneut der organisationsästhetische Ansatz ins Spiel.

Der Reflexionsaufbau besteht als erste Idee nach einem schnellen Prototypen aus 150cm Meter langen, sehr leichten Tragflügeln, die die Spannweite von Führungskräften mit ausgestreckten Armen entsprechend erweitern. Im Rahmen eines Workshops könnten nun zunächst Entscheidungen, Aussagen oder auch

Handlungen aus Vergangenheit und potenziell auch der Zukunft gesammelt werden. Diese können dann, vertreten durch Gewichte, einzeln und nacheinander auf den Tragflügeln angeordnet werden. Je nach Distanz zum Körper der Führungskraft ergibt sich so gefühlt eine völlig unterschiedliche Schwere oder Leichte der einzelnen Handlungen. Eine zunächst mit einem geringen Gewicht eingeordnete, also vermeintlich kleine Entscheidung oder Aussage, kann sich so, am Ende des Tragflügels symbolisch für die weit entfernten Elemente der Organisation angeordnet, enorm schwer und wirkmächtig anfühlen.

Ich finde dabei die Wirkweise sehr spannend, da von meinem Gegenüber umrissen wurde, dass es oftmals leichter und weniger problematisch ist, Entscheidungen und Handlungen im kleineren "Managementkreis" abzufangen oder entsprechend einzuordnen, sie im großen Draußen allerdings oftmals eine entsprechende Eigendynamik entfalten. Das deckt sich auch gut mit meiner Erfahrung mit großen Unternehmen, die, aus unterschiedlichsten Gründen, einen großen Gap zwischen Management und Mitarbeitenden haben.

Das Gewichten, Anordnen und dann Erleben der Tragweite einzelner Entscheidungen, Aussagen und Handlungen könnte sich hervorragend eignen, Vergangenes lösungsorientiert zu reflektieren und dann direkt zu Entwicklung weiterzuarbeiten. Der Prozess ist hier noch mit dem Stand 30.10.24 noch offen, da es im ersten Quartal 2025 zu einem Wechsel in der Führungsebene kommen wird und eine Beauftragung erst dann erfolgen könnte.

Literaturverzeichnis

Baumgarten, A. G. (1750): Aesthetica, Band 1

Ameln, F. v. (2004): Konstruktivismus, Tübingen.

Berthoin Antal, A. (2009): A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations. Gothenburg: TILLT Europe

Berthoin Antal, A. (2012): "Artistic Intervention Residencies And Their Intermediaries: A Comparative Analysis" in Organizational Aesthetics, 2012. Pp. 44-67.

Biehl-Missal, B. (2011): Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen [Business aesthetics: How organizations use art as inspiration and tool]. Wiesbaden: Gabler Verlag

Burke, E. (1989): Philosophische Untersuchung über den Ursprung unserer Ideen vom Erhabenen und Schönen. Hamburg

Csikszentmihalyi und Rochberg-Halton (1981): The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self. Cambridge: Cambridge University Press

Darsø, L. (2004): Artful creation. Learning-tales of arts-in-business. Frederiksberg, DK: Samfundslitteratur.

Faulstich, J. (2007): Aufstellung im Kontext systemischer Organisationsberatung, Heidelberg.

Foerster, H. v. , et al. (1992): Einführung in den Konstruktivismus, München.

Gagliardi, P. (1990): Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. Berlin: de Gruyter.

Gagliardi, P. (1996): "Exploring the aesthetic side of organizational life", in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds), Handbook of Organization Studies. London: Sage. Pp. 565-580.

Simmel, G. (1908): Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Gesamtausgabe, Duncker & Humblot, Leipzig

Hume, D. (1910). Of the Standard of Taste. In C. W. Eliott (Ed.), English Essays from Sir Philip Sidney to Macaulay (pp. 215–236). P F Collier & Son. (Original work published 1757) Retrieved from <http://bradleymurray.ca>

Husserl, E. (2012): Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie. Felix Meiner Verlag, Hamburg

Kant, I. (1790): Kritik der Urteilskraft, Leipzig

- Kasper, H (1987): Organisationskultur – Über den Stand der Forschung, Wien.
- Kieser, A. / Ebers, M. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart.
- Latour, B. (1987): Science in Action, Harvard University Press, Cambridge.
- Latour, B. (1992): Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts, in Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change, herausgegeben von Wiebe E. Bijker und John Law
- Latour, B. (1993): We Have Never Been Modern, Harvard University Press
- Latour, B. (1999): Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies
- Latour, B. (2005): Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory
- Lembke, G. (2004): Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung, Marburg.
- Lembke, G. (2004): Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung, Marburg.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt.
- Luhmann, N. (1995): Die Kunst der Gesellschaft, suhrkamp, Frankfurt am Main
- Maturana, H. (1982): Erkennen: die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit : ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig.
- Merleau-Ponty, M. (1986): "Das Sichtbare und das Unsichtbare". München, Wilhelm Fink Verlag.
- Merleau-Ponty, M. (1945): Phänomenologie der Wahrnehmung. Verlag: Gallimard.
- Neubauer, W. (2003): Organisationskultur, Stuttgart.
- Reimer, J.-M. (2005): Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre, Bern.
- Schein, E. (2010): Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Deutsche Ausgabe, 3. Auflage, Bergisch Gladbach.
- Schweizer, H.R. (1976): Vom ursprünglichen Sinn der Ästhetik, Oberwil-Zug
- Simmel, G. (1908): Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Gesamtausgabe, Duncker & Humblot, Leipzig,
- Simon, F. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg.

Simon, H. (1957): Administrative behavior. New York, 4. Auflage, 1997.

Strati, A. (2000): The Aesthetic Approach in Organization Studies, in S. Linstead and H. Hopfl (eds.), The Aesthetic of Organization, London, Sage

Strati, A. (2010): Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments, in Sociology Compass, 4/10

Vico, G. (1999) "The New Science" (Übersetzung von David Marsh, Oxford University Press)

Weick, K. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt