

# Herausforderungen beim „Heißen Betrieb“. Zum Umgang mit Ungewissheit durch Improvisation

*Fritz Böhle*

## 1 Einleitung

In der Organisationsforschung wird u.a. unterschieden zwischen Organisationen, deren Ziel und Zweck auf die kontinuierliche und stabile Herstellung bestimmter Leistungen ausgerichtet ist, und Organisationen, deren Leistungen sich auf variierenden Anforderungen richten, die nur begrenzt vorhersehbar und kontrollierbar sind. Prototypisch für Erstere sind Unternehmen der industriellen Massenproduktion oder die bürokratische Verwaltung und für Letztere sogenannte Einsatzorganisationen wie Polizei, Katastrophenschutz und das Militär. Angesichts der allgemeinen Umstellung von Unternehmen und Verwaltungen auf Kundennähe und Flexibilisierung verliert diese Unterscheidung allerdings an Trennschärfe; sie eröffnet aber gleichwohl den Blick auf die Spannbreite dessen, was eine Organisation ausmacht und welchen Anforderungen das Handeln in Organisationen unterliegt. In der Wissenschaft und auch der Praxis wurde die Auseinandersetzung mit der Organisation nachhaltig durch die Orientierung an Stabilität und Kontinuität geprägt und empirisch beobachtbare Abweichungen erhielten allzu leicht nur die Etikett einer widerborstigen und sperrigen Praxis gegenüber dem, was als Idealtyp einer funktionierenden Organisation galt – auch im Sinne einer Ideologiekritik (Ortmann 1995). Wie schwierig hier eine Umstellung und Erweiterung der Perspektive ist, zeigt sich u.a. am Beispiel der Verortung der Projektorganisation in Unternehmen (Heidling 2018; Peters 2012).

Einige Forschungsansätze befassen sich neuerdings mit den besonderen Merkmalen und Gegebenheiten bei Einsatzorganisationen. Wir knüpfen hieran an und nehmen eine für Einsatzorganisationen typische Anforderung in den Blick: das Handeln bei und mit Ungewissheit. Das klassische Modell der Organisation zielt darauf ab, Ungewissheit sowohl bei den internen Abläufen als auch externen Einflüssen soweit wie möglich zu reduzieren und letztlich zu beseitigen. Doch gerade dies ist bei Einsatzorganisationen nicht möglich, sodass besondere Strategien des Umgangs mit Ungewissheit entwickelt werden müssen. In diesem Beitrag wird hierfür die Perspektive der Improvisation umrissen und das Zusammenspiel zwischen einem planmäßig-objektivierenden und einem erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handeln aufgezeigt. Wir demonstrieren dies am Beispiel der Improvisation in der Musik, beziehen uns dabei aber auf Erkenntnisse aus lang-

Umgang mit nicht vollständig vorhersehbaren und kontrollierbaren Situationen richtet (vgl. ebd.). In der neueren Entwicklung entspricht dieses Prinzip in der allgemeinen Organisationstheorie der Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortung als Voraussetzung für die Flexibilisierung der Organisation angesichts turbulenter Märkte sowie Kundenorientierung und verschärftem Wettbewerb.

Weick und Sutcliff (2003) machen in ihren Untersuchungen auf die Notwendigkeit der Improvisation aufmerksam. Sie betonen dies, aber führen nicht weiter aus, worauf die Improvisation beruht und wodurch sie sich auszeichnet. Die folgenden Ausführungen knüpfen hieran an.

### **3 Die Improvisation: Objektivierendes und subjektivierendes Handeln am Beispiel der Musik**

Das Wort „Improvisation“ leitet sich vom Lateinischen „improvisus“, dem unerwarteten und unvorhergesehenen Geschehen, ab. In der neueren Entwicklung ist die Improvisation allgemein zu einem Thema in der Organisationsforschung geworden (Stark et al. 2017; Dell 2012). Ausschlaggebend hierfür ist die Diagnose von Grenzen der Planung angesichts komplexer und dynamischer Umwelten, in denen Organisationen agieren, sowie auch einer zunehmenden Komplexität von Organisationen durch Dezentralisierung und Vernetzung. Die Diskussion von Grundlagen und Prinzipien der Improvisation bewegt sich dabei zwischen dem Rekurs auf Spontaneität und Kreativität im Gegensatz zu Planung einerseits und der Betrachtung von Improvisation lediglich als eine Modifizierung der Planung andererseits. Demgegenüber sei im Folgenden gezeigt, in welcher Weise die Improvisation auf einer Verbindung von Planung und Nicht-Planung beruht und letzteres aber ebenfalls eine bestimmte Systematik aufweist. Eine bloße Negativ-Definition wie „etwas unvorbereitet tun“ oder der pauschale Verweis auf „das Bauchgefühl“ oder „Intuition“ greifen hier zu kurz, um das Nicht-Planmäßige angemessen zu erfassen.

Wir unterscheiden dabei zwischen einem planmäßig-objektivierenden und erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handeln. Ersteres bezieht sich auf ein Handeln, so wie es für Arbeit und das Handeln in Organisationen als typisch angesehen wird. Ein solches Handeln beruht auf der Orientierung an rational begründbarem, explizierbarem Wissen und entsprechenden Regeln. Zweiteres meint demgegenüber die Orientierung an subjektgebundenen subjektiven Erfahrungen, an Empfinden und Erleben, wobei die unmittelbare sinnliche Erfahrung und das Erfahrung-Machen im praktischen Tun eine wesentliche handlungsleitende Rolle spielen. Auch das er-

fahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln ist bei dieser Unterscheidung aber aufgaben- und zielorientiert. Die Art und Weise, wie die Ziele des Handelns definiert und in welcher Weise sie erreicht werden, unterscheidet sich jedoch grundlegend von einem planmäßig-objektivierenden Handeln. Das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns beruht zum einen auf empirischen Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen zum Umgang mit Unwägbarkeiten und Ungewissheit in technischen und organisatorischen Prozessen und zum anderen auf unterschiedlichen disziplinübergreifenden Forschungsansätzen und -richtungen. Zu nennen sind hier insbesondere die Professions- und Expertiseforschung, phänomenologische Theorien der Wahrnehmung, Theorien zur Intelligenz der Sinne und zum impliziten Wissen sowie unterschiedliche Konzepte situativen Handelns (Böhle 2017a).

In der Arbeitswelt und in Organisationen insgesamt erfährt Improvisation traditionell keine besondere Wertschätzung und wird überwiegend mit Unprofessionalität gleichgesetzt. Demnach wird improvisiert, weil man nicht fähig ist so zu handeln wie es eigentlich erforderlich wäre. Doch in der Musik, speziell im Jazz, hat die Improvisation eine hohe Wertschätzung und gilt als besondere Kunst. Es lassen sich hier quasi unter Laborbedingungen grundlegende Merkmale des Improvisierens veranschaulichen, die auch für andere Praxisfelder richtungsweisend sind (Böhle 2017c).

Eine im Jazz weit verbreitete Form der Improvisation ist nicht die völlig freie Improvisation, sondern die Improvisation über ein bestimmtes Stück. Dies entspricht auch der Improvisation in Organisationen, da hier die Improvisation nicht im luftleeren Raum erfolgt, sondern jeweils im Rahmen und auf der Grundlage bestimmter organisatorischer Aufgaben, Abläufe und Strukturen. In der Musik kann das als Vorlage dienende Musikstück aufgeschrieben und weitgehend eindeutig kommuniziert werden. Dies entspricht einem objektivierenden Handeln. Bei der Frage, *wie* dieses Stück gespielt wird, zeigen sich allerdings bereits Grenzen der exakten Definition und Objektivierung. Hier können sich unterschiedliche Möglichkeiten der Interpretation sowohl hinsichtlich des Tempos, des Ausdrucks und der jeweiligen Phrasierungen ergeben. Bei der musikalischen Improvisation geht es darüber hinaus nicht nur um die Interpretation eines Stücks, sondern um die Veränderung der Töne und der Melodie. Für den Zuhörer entsteht dabei der Eindruck, dass die Vorlage nicht mehr existiert und die Musiker ausschließlich etwas Neues und Eigenes spielen. Doch dies ist ein Irrtum.

### 3.1 Objektivierendes Handeln bei der Improvisation. Theoretische Grundlagen

Auch wenn die Musiker bei der Improvisation neue Töne und Tonfolgen erfinden, bleibt dennoch eine Orientierung an dem Musikstück, das als Vorlage dient, bestehen. Dies ist jedoch nicht unmittelbar hörbar. Die Vorlage verschwindet nicht, sondern tritt lediglich in den Hintergrund. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, durch die jeweils unterschiedliche Freiheitsgrade für die Improvisation entstehen. Eine in den Ursprüngen des Jazz weit verbreitete Form der Improvisation ist die Orientierung an der Melodie im Sinne ihrer Umspielung und Variation. Die jeweilige Melodie wird so zu einem Leitfaden, der im Bewusstsein der Musiker die Erfindung neuer Töne und Tonfolgen beeinflusst und in gewisser Weise auch steuert. Je mehr dabei im Verlauf musikalischer Praxis die vorgegebene Melodie quasi in Fleisch und Blut übergeht und zu einem impliziten Wissen führt, umso mehr entsteht eine Unbefangenheit bei der Entwicklung eigener Töne. Es entsteht die Möglichkeit, sich auf noch Unbekanntes einzulassen und im Zusammenspiel mit anderen situativ darauf zu reagieren. Gleichwohl werden zwar Freiheiten zur Improvisation eröffnet, sie werden aber zugleich durch die Orientierung an der Melodie beschränkt.

Eine darüber hinausgehende Form der Improvisation besteht in der weitgehenden Ablösung von der vorgegebenen Melodie. Zugleich löst sich aber auch hier die Improvisation keineswegs vollständig von der Vorgabe ab. Es erfolgt vielmehr ein Wechsel von der Melodie zur Harmonie eines Musikstücks. Die Harmonie beruht auf dem Zusammenklang mehrerer Töne und verleiht einem Musikstück einen bestimmten Klang. Die Harmonie hat sich speziell in der westlichen Musik zu einem zweiten wesentlichen Element in der Musik entwickelt. Eine Melodie wird dabei mit bestimmten Harmonien verbunden und erhält hierdurch (erst) ihren musikalischen Ausdruck und Klang. Bei der Improvisation ist es somit möglich, sich nicht an der Melodie, sondern nur an der Harmonie, d.h. den vorgegebenen Harmonien und deren Abfolgen, zu orientieren.

Bekannt ist hier beispielsweise das sogenannte Blues-Schema. Es besteht aus drei Akkorden (Harmonien), die in einer bestimmten Reihenfolge gespielt werden. Damit erfolgt eine Orientierung an Vorgaben, die nicht in gleicher Weise wie die Melodie unmittelbar hörbar und erfassbar sind. Der Freiheitsgrad bei der Improvisation wird hierdurch erheblich erhöht, da die Harmonien im Unterschied zur Melodie einen größeren Spielraum für passende Töne und Tonfolgen zulassen. In gleicher Weise wie die Melodie können aber auch die Harmonien aufgeschrieben werden, wodurch sie eindeutig kommunizierbar sind. Die Musiker benötigen hierfür aber Kenntnisse, die auch für die Komposition eines Musikstücks erfor-

derlich sind. Das praktische Können bei der Improvisation erfordert solchermaßen ein theoretisches musikalisches Wissen. Dieses bezieht sich sowohl auf die Kenntnis von Harmonien und der sogenannten Harmonielehre als auch auf die Kenntnis von Tönen und Tonfolgen, die mit den jeweiligen Harmonien korrespondieren, d.h. zu ihnen passen oder sich als Dissonanz anhören, wobei beides in der Improvisation möglich ist und gewählt werden kann. Auf den ersten Blick entsteht hier eine gewisse Paradoxie: Die Freiheit bei der *praktischen* Performance wird umso größer, je mehr Musiker über *theoretisches* Wissen verfügen und sich hieran orientieren. Auf das Handeln in Organisationen bezogen heißt das: Leitend sind nicht bestimmte Vorschriften, Handlungsorientierungen und Planung, sondern eher Kenntnisse über grundlegende Prinzipien und Methoden.

Doch auch wenn die Kenntnisse über die theoretischen Grundlagen der Musik weit fortgeschritten sind, entsteht hierdurch allein noch keine Improvisation. In Lehrbüchern und Schulungen zur Improvisation wird hier auf das neben dem theoretischen Wissen und technischen Können notwendige Talent und die Musikalität verwiesen. Was dies konkret beinhaltet, bleibt allerdings weithin offen, etwa nach dem Grundsatz: „der eine hat es und der andere nicht“. Doch auch diese andere Seite der Improvisation lässt sich genauer beschreiben und weist eine besondere Systematik auf. Sie unterscheidet sich jedoch grundlegend von dem objektivierenden Handeln und dem damit korrespondierenden Wissen.

### 3.2 Subjektivierendes Handeln: Besonderes Vorgehen und Wahrnehmen

Das subjektivierende Handeln weist vier Merkmale auf, wodurch es sich vom objektivierenden Handeln unterscheidet (Böhle 2017a, 2017b). Bei der musikalischen Improvisation zeigt sich dies wie folgt:

- *Explorativ-entdeckendes Vorgehen*: Das planmäßig-objektivierende Handeln erfolgt nach dem Grundsatz: „erst Denken/Planen, dann praktisch Handeln“. Demgegenüber ist es bei der musikalischen Improvisation notwendig, ohne vorhergehende Festlegung zu handeln und dies ohne Unterbrechungen weiterzuführen. Es muss daher jeweils im Spiel entschieden werden, wie es weitergeht. Grundlegend hierfür ist eine Verbindung von Aktion und Reaktion, indem nicht nur Töne hervorgebracht werden, sondern auf das Hervorgebrachte unmittelbar reagiert und jeder Ton somit zu einem Impuls für die Weiterführung wird. Treffend antwortete hier beispielsweise der Musiker Miles Davis auf die Frage, ob es einen falschen Ton beim Improvisieren gibt: „Es hängt dies vom jeweils nächsten Ton ab“. Auch das Instrument und seine jeweiligen Wirkungen haben Einfluss auf das musikalische Geschehen. Das subjektivierende Handeln

beruht somit auf einem explorativ-entdeckenden Vorgehen. Ziele und Wege werden (erst) im und durch das praktische Handeln eruiert und festgelegt. Man tritt dementsprechend in einen Dialog mit den Dingen und wartet die Antwort des Gegenübers ab. Aktion und Reaktion, Entscheiden und Handeln sind hierbei unmittelbar beschränkt und in einem kontinuierlichen Fluss. Leitend ist der Grundsatz, dass es nicht möglich ist, *gegen* die konkreten Gegebenheiten ein Ziel zu erreichen, sondern dass dies nur *mit* ihnen geht. So sprechen etwa technische Fachkräfte davon, dass sie bei Unwägbarkeiten mit der technischen Anlage „kämpfen“ oder mit ihr „zusammenarbeiten“, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

- *Spürend-empfindende, sinnliche Wahrnehmung*: Um auf Töne zu reagieren und sie als Impuls für das Weiterspielen wahrzunehmen, ist es nicht ausreichend, nur ihre Stellung im Tonsystem (z.B. ein Ton a mit einer bestimmten Frequenz) zu kennen. Es muss vielmehr auch die Klangfarbe eines Tons, die Phrasierung und die Rhythmisierung einer Tonfolge erfasst werden. Hierzu ist ein besonderes musikalisches Gespür erforderlich. Mit einem solchen musikalischen Gespür wird die immanente Logik eines musikalischen Ablaufs erkannt und sie lässt sich so weiterführen. Die sinnliche Wahrnehmung richtet sich beim subjektivierenden Handeln nicht nur auf exakt und eindeutig erfassbare Informationen, sondern vor allem auf diffuse und nicht präzise definierbare Eigenschaften und Ausdrucksformen konkreter Gegebenheiten. Exemplarisch hierfür sind in Organisationen Geräusche bei technischen Anlagen, die Stimmigkeit eines Verlaufs, eine sich anbahnende Störung oder die Atmosphäre in einer Besprechung. Diese sinnliche Wahrnehmung ist mit einem subjektiven Empfinden und Spüren verbunden. So wird ein Geräusch als warm, rund oder schräg, eine Atmosphäre als wohltuend oder drückend empfunden. Dies bezieht sich zugleich auf ein inneres Erleben und informiert über äußere Gegebenheiten. An Geräuschen wird erkannt, ob Fehler auftreten; die Atmosphäre macht auf Konflikte aufmerksam, man erahnt eine Störung und Fehlentwicklung.
- *Reflection in action*: Eine weitere Besonderheit des subjektivierenden Handelns ist die Art des Denkens. So kann beim Improvisieren in der Musik der musikalische Verlauf nicht unterbrochen und darüber reflektiert werden, was gespielt wurde und in welcher Weise dies weitergeführt werden soll. Zugleich ist das Improvisieren aber keineswegs ein bewusstloses Tun oder beruht nur auf Gefühl und sinnlicher Wahrnehmung. Erforderlich ist vielmehr ein waches Bei-der-Sache-Sein und ein das praktische Handeln begleitendes Denken. Damit verbinden sich auch assoziativ-bildhafte Vorstellungen. Des Weiteren entsteht oft der Eindruck – wie beispielsweise beim Klavierspiel –, dass nicht

der Kopf, sondern die Hände und die Finger „denken“. Die Hände und die Finger agieren und reagieren auch ohne dass dies bewusst erfasst und reguliert wird, wobei es sich jedoch nicht lediglich um routinierte und quasi mechanisch vollzogene Bewegungen handelt. Leitend ist ein besonderes implizites Wissen. Das Denken erfolgt somit, im Unterschied zum objektivierenden Handeln, nicht analytisch-logisch und vor oder nach dem praktischen Handlungsvollzug. Es ist vielmehr unmittelbar in das praktische Handeln eingebunden.

- *Persönliche Beziehung*: Und schließlich ist es bei der Improvisation in der Musik notwendig, sich auf das musikalische Geschehen einzulassen. Die Musiker und ihre Instrumente bilden eine Einheit, sie kommunizieren „ohne Worte“ – mit den anderen Musikern als auch mit dem eigenen Instrument und dem musikalischen Geschehen insgesamt. Beim subjektivierenden Handeln wird somit die Umwelt grundsätzlich als nicht vollständig berechenbar und manipulierbar, sondern als „lebendig“ betrachtet. Materielle Gegebenheiten werden ebenso wie Subjekte wahrgenommen, deren Verhalten nicht vollständig berechenbar und antizipierbar ist. Ganz ähnlich wie mit menschlichen Subjekten kann dies aber sowohl zu einem distanzierten, respektvollen Umgang als auch zu einer Gemeinsamkeit, Kooperation und Vereinigung führen. Musiker sprechen in dieser Weise von „ihrem“ Instrument und beispielsweise Facharbeiter an komplexen technischen Anlagen davon, dass sie diese „wie ein Werkzeug“ in der Hand haben.

#### 4 Perspektiven

Bisher liegen noch keine Untersuchungen zur Rolle erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns und seines Zusammenspiels mit einem planmäßig-objektivierenden Handeln beim Militär vor. Die Befunde aus anderen Organisationen oder Arbeitsbereichen (Böhle 2017a) verweisen jedoch darauf, dass das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln gerade in der militärischen Organisation beim Kampfeinsatz oder kampffählichen Einsätzen eine zentrale Bedeutung hat – und zwar gerade auch für den friedenserhaltenden und -bewahrenden Einsatz. Vor allem hier besteht die Notwendigkeit, auf eine nicht vollständig antizipierbare und kontrollierbare Umwelt zu reagieren, im Unterschied etwa zu einem Angriffskrieg bei hoher militärischer Überlegenheit. So erweist sich das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln in Fällen einer Gleichwertigkeit oder Unterlegenheit als besonders wichtig, wohingegen bei einer hohen Überlegenheit ein planmäßiges Vorgehen noch am ehesten als möglich erscheint und dies ggf. auch in vielen Bereichen militärischen Denkens als der Idealfall angesehen wird.

Weiterführende Fragen und Perspektiven beziehen sich vor diesem Hintergrund auf die Entwicklung der personellen Fähigkeiten und organisatorischen Voraussetzungen für ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln beim Militär. Auch ohne eingehendere Untersuchungen ist hier davon auszugehen, dass dies nicht allein auf den praktischen Einsatz, den Heißen Betrieb, verschoben werden kann, sondern hierfür eine besondere Vorbereitung im Kalten Betrieb erforderlich ist. Untersuchungen und Erfahrungen aus wirtschaftlichen Organisationen und Dienstleistungen zeigen, dass für die Befähigung erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns ein unmittelbares Lernen in der Praxis unverzichtbar ist. Im Militär wäre hierfür der Idealfall der unmittelbare praktische Einsatz, was jedoch infolge des hohen Risikos bestenfalls nur begrenzt möglich ist. Notwendig ist dementsprechend eine Simulation des Ernstfalls, zu der in der Ausbildung im Militär bereits weitreichende Erfahrungen vorliegen. Doch käme es hier darauf an, sowohl der Ungewissheit und den Unwägbarkeiten in Konkreten (Übungs-)Situationen als auch in der für subjektivierendes Handeln charakteristischen Handlungsweise in besonderer Weise Rechnung zu tragen. Aus Erkenntnissen und praktischen Modellen zu erfahrungsgeleitetem Lernen und einer hierauf bezogenen lernförderlichen Arbeitsgestaltung könnten sich für das Militär weiterführende Anregungen zur Gestaltung praktischer Lern- und Übungsfelder ergeben (Böhle et al. 2004; Sauer et al. 2018).

Was organisatorische Voraussetzungen angeht, so verweisen vorliegende Untersuchungen auf die notwendige Verankerung von Selbstverantwortung und Handlungsspielräumen. Wie gezeigt, verlagert sich bei der Improvisation die Planung in das praktische Handeln, womit auch Hierarchien und Zuständigkeiten, die auf der Trennung von Planung und Ausführung beruhen, hinfällig und störend werden. Des Weiteren wäre darauf zu achten, dass sich formelle organisatorische Regelungen primär auf grundlegende Prinzipien und Prozesse beschränken, damit Raum bleibt, konkrete Abläufe und Abstimmungen auf dem Wege einer situativen, in laufende Prozesse eingebundenen informellen Koordination und Kommunikation zu gestalten (Bolte/Porschen 2006; Böhle 2014).

## Literatur

- Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, Fritz (2014): Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren. Zum Wandel des Informellen aus einer arbeitssoziologischen Perspektive. In: Groddeck, Victoria von/Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, 93–121.



- Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, Fritz (2017a): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz (2017b): Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Heiner Minssen (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 278–281.
- Böhle, Fritz (2017c): Improvisation durch objektivierendes und subjektivierendes Handeln. In: Stark, Wolfgang/Vossebrecher, David/Dell, Christopher/Schmidhuber, Holger (Hrsg.): Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme. Bielefeld: Transcript, 73–92.
- Dell, Christopher (2012): Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: Transcript.
- Dietrich, Rainer (2003): Communication in High Risk Environments. Hamburg: Buske.
- Elbe, Martin (2017): Lernförderliche Arbeitsgestaltung in Einsatzorganisationen. In: ABWF-Bulletin 1, 9–13.
- Elbe, Martin/Richter, Gregor (2012): Militär: Institution und Organisation. In: Leonhard, Nina/Werkner, Ines-Jacqueline (Hrsg.): Militärsoziologie. Eine Einführung. 2. aktual. und erg. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 244–263.
- Heidling, Eckhard (2018): Projektarbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 207–236.
- Neumer, Judith (2016): Forschungsansätze und -richtungen zu einem neuen Umgang mit Ungewissheit. In: Böhle, Fritz/Heidling, Eckhard/Neumer, Judith/Kuhlmey, Astrid/Winnig, Matthias/Trobisch, Nina/Kraft, Dieter/Denisow, Karin: Umgang mit Ungewissheit in Projekten. Expertise für die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) e.V. Nürnberg, 59–160.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Peters, Sybille (2012): Projektorganisation und Projektmanagement unter den Bedingungen zunehmender Komplexität. In: Böhle, Fritz/Busch, Sigrid (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: Transcript, 135–174.
- Sauer, Stefan/Neumer, Judith/Buschmeyer, Jost (2018): Lernförderlichkeit bei wissensintensiven Tätigkeiten. Neue Herausforderungen und Perspektiven. In: BWP 47: 1, 20–24.
- Stark, Wolfgang/Vossebrecher, David/Dell, Christopher/Schmidhuber, Holger (Hrsg.) (2017): Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme. Bielefeld: Transcript.
- Türk, Klaus (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weick, Karl E./Sutcliff, Kathleen (2003): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.