

Die richtige Zeit für das Unvorhergesehene

Improvisation als Methode der Steuerung

von Reinhard Tötschinger

*„Improvisation ist die Kunst, etwas Unbeabsichtigtes gut vorzubereiten.“
Willy Millowitsch*

*„Improvisation: Das ist, wenn niemand die Vorbereitung merkt.“
François Truffaut*

Vorbemerkung

Über Improvisation einen Beitrag zu schreiben, das ist so ähnlich, wie Witze zu erklären: eine undankbare Aufgabe und obendrein in sich widersprüchlich. Denn so wie die logische und geduldige Aufdröselung der Pointe jeden Witz ruiniert, so läuft man bei der Betrachtung von Improvisationen Gefahr, gerade das Moment des Unvorhergesehenen zu verpassen, ihnen das Besondere zu nehmen, das spontan sich Ergebende sozusagen wieder in den Kasten des Wohlbekannten heimzuholen.

Doch so wie sich bei Witzen gewisse Gesetzmäßigkeiten festmachen lassen – Freud wusste schon vor über 100 Jahren ein schönes Lied davon zu singen¹ –, so kann man sich auch systematisch anschauen, was passiert, wenn Dinge einen unerwarteten Verlauf nehmen: Woher kommt das, was machen Leute dann genau, wie reagieren die Anderen darauf, was ergibt sich des Weiteren?

Das soll nun nicht bedeuten, dass man das alles genau festschreiben und prognostizieren kann. Der Improvisationskünstler und -theoretiker Derek Bailey hat festgestellt, dass dies dem Wesen der Improvisation im Kern widerspricht. Er hat das im Hinblick auf Musik gesagt², aber wohl auch für andere Bereiche Recht gehabt. Darum werde ich im Folgenden das Wesen der Improvisation einzukreisen versuchen, durchaus auch mit Thesen und Beobachtungen untermauern, aber keine Rezepte zum Besten geben. Es soll Ihr Schaden nicht sein.

¹ Sigmund Freud, *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten*, Wien 1905.

² Derek Bailey, auf die Frage zum aktuellen Verhältnis Komposition – Improvisation angesprochen und auf den soziologischpolitischen Anteil von heutigem Musizieren anspielend, „dass die ganze Idee von Komposition – die Tatsache, dass einer das Steuer in der Hand hat und für alle Aspekte der Musik verantwortlich ist – inakzeptabel ist“ (zit. n. Wilson 1999: 103 in Josef Novotny, *Diplomarbeit Wien 2002*).

Der Wert von Abweichungen

Die zentrale These dieses Artikels lautet: Organisationen wie auch Projekte mit ihren MitarbeiterInnen und Projektbeteiligten lernen durch Improvisationskunst, Prozesse und Haltungen, Muster und Denkvorgänge so zu betrachten, dass sich der Fokus der Aufmerksamkeit verändert. Anders gesagt: Komplexe Prozesse können nicht zentral gesteuert werden.

Seit mehr als hundert Jahren lesen und hören wir zwar, dass Projektleiter und Manager organisieren, planen, koordinieren, kontrollieren, moderieren usw. Soweit die klassischen Managementtheorien.³ Doch was macht ein Manager wirklich? Wie beobachtet er laufende Prozesse, wie interveniert er, wie kommt er zu Entscheidungen?⁴ Wie geht er mit Abweichungen, mit Unvorhergesehenem um? Unter anderen hat der Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management Henry Mintzberg⁵ mit dem Mythos aufgeräumt, dass Manager systematische Planer seien, best informierte Mitarbeiter des Unternehmens bzw. eines Projektes. Er widerlegt auch den beliebten Vergleich, Managen sei wie das Dirigieren eines Orchesters.

Die üblichen Definitionen von Improvisation werten diese ab und meinen mit improvisieren: ungeplant und daher chaotisch. Die Fähigkeit zur Improvisation wird den Unterhaltungskünstlern, Radio- und FernsehmoderatorInnen und anderen zugeschrieben, da die gelingende Reaktion auf eine Situation die Lebendigkeit der Darbietung garantiert. In der Steuerung von Organisationen, Teams und Projekten wird der Begriff der Improvisation kaum verwendet, außer in Zusammenhang mit vorläufig gültigen, zeitlich begrenzten Regelungen, obwohl improvisieren zum Alltagsgeschäft von Managern gehört. Der Jazzmusiker trifft spontan vor dem Publikum Entscheidungen, die er nicht mehr zurücknehmen kann. Er arbeitet mit dem ständigen Risiko, das falsche oder das richtige zu treffen. Dies sind genau die Situationen, mit denen Führungskräfte – Manager wie Projektleiter, Politiker wie Gutachter konfrontiert sind.

³ Henri Fayol, französischer Managementtheoretiker und Ingenieur (1841 -1925) entwickelte Prinzipien des Managements unter anderen 5 Prinzipien von Managementaufgaben 1. Plan und Prognose 2. Struktur / Organisation 3. Führung / Befehl 4. Koordination 5. Kontrolle. Bis heute hat sich diese Vorstellung von Organisieren gehalten.

⁵ Vgl. Henry Mintzberg: Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit – Harvard Business Manager (Oktober 2004)

Die Methode des Improvisierens beobachtet laufend, mit welchem Potenzial und mit welchen Grenzen sich Mitarbeiter, Teilnehmer an Projekten, Akteurinnen, Politiker, Fachleute, Anrainer, Medien einbringen, wie konsens- bzw. kompromissfähig sie sind. Improvisation ist auch gefragt, wenn Entwicklungen (etwa eines Projekts, eines strategischen Ziels) mit gleichem Nachdruck völlig unterschiedlich bewertet werden und wenn unterschiedliche, offenbar inkompatible Logiken (rechtlich, technisch, betriebswirtschaftlich, sozial etc.) aufeinander treffen.

Ein Beispiel dafür sind Planungsprozesse im öffentlichen Raum: Das Bundesland ist gezwungen ein neues Verkehrskonzept zu erstellen, zwei Gemeinden haben seit Jahren Konflikte - die Gründe dafür können vielfältig sein - der angrenzende Staat ist gegen die vorgeschlagene Lösung, Bürgerinnen leiden unter der Verkehrsbelastung, NGOs wettern gegen neuen Verkehr, die Medien nutzen diese Situation für aktuelle Berichterstattung. Ständig treten neue Situationen auf. Viele unterschiedliche Interessen prallen aufeinander.

Hier sind die Projektmanager, die Politiker, die Techniker gezwungen, in kurzen Zeiträumen zu reagieren und zu improvisieren. Die Methode der Improvisation ermöglicht unter anderem aussichtslose und chancenreiche Situationen zu beobachten und diese rechtzeitig zu unterscheiden. So erhöht sich die Chance, qualitätsvolle, stimmige und intelligente Entscheidungen treffen zu können. Widerstände können bemerkt, verstanden und in den Prozessverlauf eingebaut werden. Wer intelligent und kreativ zu improvisieren gelernt hat, kann das Paradoxon lösen, in unsicheren Phasen Sicherheit zu finden bzw. zu geben. Das Unternehmen, die Organisation, das Projekt – ja sogar die teilnehmende Bevölkerung - lernt über die Disziplin und Wahrnehmungskunst, welche durch die Praxis des Improvisierens gefördert wird, Projekte genau zu beobachten. Pläne bewirken ja häufig, und besonders in innovativen und konfliktträchtigen Prozessen, dass Aufmerksamkeit und Handeln gefärbt sind von den erwarteten Ergebnissen. Abweichungen vom geplanten Verlauf werden geglättet, sozusagen weggebügelt, und nicht als relevante Phänomene wahrgenommen. Pläne beeinflussen also die Wahrnehmung insofern, als sie eine durch das Festhalten an der Planung bedingte „Blindheit“ produzieren. Damit kann man Änderungen im laufenden Prozess nicht rechtzeitig begegnen.⁶ Der Erstarrung in Klischees zu begegnen gelingt nur durch Überraschungen, durch Konfrontation mit Neuem. Miles Davis soll angeblich zuviel Üben

⁶ Vgl. Karl E. Weick, Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett-Cotta, Stuttgart 2003

vor den Konzerten verboten haben, sie sollten auf der Bühne Mut zu neuem zeigen (natürlich hatten seine Musiker ihre Hausaufgaben gemacht, sie beherrschten ihr Instrument). Die scheinbaren Kleinigkeiten, die Abweichungen geben die Informationen, die wir zur intelligenten Steuerung eines Prozesses benötigen. Genau auf sie sollten wir also achten.

Improvisation in Jazz und Theater

Jazzler, die sich peinlich genau an die Noten halten, sind langweilig. Erst wenn sie improvisieren, wenn sie ausbrechen und sich wieder einfangen, zögern und aufholen, spielen sie die Seele der Musik.⁷ So erst sprechen versierte Jazzmusiker durch ihre Instrumente zum Publikum.⁸ Sie bewegen sich jedoch nicht im Chaos, auch wenn manches Publikum dies so sehen möchte. „Du kannst nicht auf Nichts improvisieren, du hast auf irgendetwas zu improvisieren“ meint der Jazz – Bassist Charles Mingus⁹.

Die Komposition ist der deutlichste Gegensatz zur Improvisation, die in Notenschrift fixierte Ausarbeitung geht der Darbietung voraus. Klassische Musik ist zunächst vorwiegend Komposition, eine kollektive Improvisation ist eher selten (vielleicht eine kleine Einlage beim Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker – und die ist einstudiert).¹⁰ Umgekehrt sind Improvisationen kaum in Kompositionen nachzuahmen.

Ein Beispiel: Ich erhielt den Auftrag, ein bereits seit Jahren problembeladenes Projekt neu zu gestalten und zu begleiten. In weiterer Folge ging ich improvisierend vor, indem ich vorerst diverse Interviews durchführte, um Hypothesen zu finden, welche das bisherige Scheitern darstellen konnten, aber auch die nächsten, möglichen Schritte beschrieben. Indem ich von Tag zu Tag ausprobierte, wie für das Projekt relevante Personen und Institutionen, sowie Gruppen reagierten, konnte ich nach einigen Wochen eine neue Vorgehensweise präsentieren. Durch das tägliche praktische, improvisierende Vorgehen meinerseits, war bereits ein Großteil der Arbeit getan (technisch war ja bereits viel Wissen erarbeitet): Die

⁷ „Es ist nicht nur so, dass die Musiker wirklich gut spielen, eine unglaublich technische Fertigkeit besitzen und ein geniales Zusammenspiel liefern. Das, was für einen Jazzfan diese Musik so besonders macht, ist ihre Unmittelbarkeit, ihre Dringlichkeit, ihre Direktheit. (...) Die magischen Momente des Jazz – wo technisches Können und Persönlichkeit verschmelzen!“ (Karoline Cvancara in Improvisation im Jazz als Kommunikationsmittel, Dipl., 2004, S.8.)

⁸ „Improvisation“ (on a melody means) „transforming the melody into patterns bearing little or no resemblance to the original model or using models altogether alternative to the melody as the basis for inventing new phrases.“ (Paul F. Berliner, in Weick, S. 545).

⁹ „You cant’t improvise on nothing; you’ve gotta improvise on something“ (Kernfeld 1995 in Weick S. 546)

¹⁰ Die Musik kennt grundsätzlich drei Quellen für auszuführendes Tonmaterial: Komposition, mündliche Überlieferung und Improvisation

Betroffenen, Befürworter wie auch Gegner, konnten, auch wenn nur skeptisch und vorsichtig, sich wieder an einen Tisch setzen und neue Lösungen entwickeln. Dazu musste ich aber erst die Bereitschaft für das Improvisieren schaffen, was für nicht nur für Politik und Verwaltung, sondern besonders für Planer und Techniker große Irritationen bedeutete, da sie alle nach vorgeschriebenem Projekthandbuch gewohnt waren, vorzugehen.

Improvisationstheater ist eine Form des Theaters, bei dem eine oder mehrere zuvor nicht einstudierte Szenen gespielt werden. Die Spieler kommen auf die Bühne und wissen nicht, was passieren wird, sie reagieren auf Unerwartetes. In der Regel haben sie ein Thema vereinbart oder bekommen eines aus dem Publikum. Die darauf folgende Geschichte entsteht aus der Spontaneität und gegenseitiger Inspiration der Spieler. Der Intellekt weicht der Phantasie, das führt zu permanentem Neuentdecken. Improvisation steht hier für Vitalität, Sinnlichkeit und Spontaneität.

Die Spieler der Commedia dell'Arte¹¹ hatten ein exzellentes Raumgefühl und die Fähigkeit, Neuigkeiten, Aktuelles aus den Orten, an denen sie auftraten, spontan in ihr Spiel einzubauen. Als Körpertheater und Maskenspiel war die Commedia ein lebendiger Gegenpart zum akademischen Literaturtheater der Renaissance. Wie keine andere Theaterform gilt sie als hohe und schwierige Kunst des Theatralischen und übte großen Einfluss auf Psychotherapie (Psychodrama, Gestalt, Aufstellungsarbeit) aus – und somit auch auf Organisationsberatung und Prozessmanagement.

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ ist eine der zentralen Fragestellung in Projekten. Der Prozess synchronisiert diese und die weiteren Bereiche wie Planung, Entwurf, Konstruktion, Produktion, Instandhaltung, Nachverfolgung, Anpassung etc. Im Improvisationstheater wie auch im Jazz sind die Rollen klar verteilt und die Spieler bleiben in ihren Figuren bzw. an ihren Instrumenten. Rhythmische Melodiefiguren der spielenden Gruppe bilden die Basis, in die der Solist einstimmt, sich im Kontakt zu ihnen bleibend freispielt und auch wieder zurückfindet. Die hohe Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist die Gruppenleistung.

¹¹ Die Commedia dell'Arte ist eine bereits im Mittelalter existierende Theaterform. Sie wurde von Wandertruppen über ganz Europa verbreitet und hatte großen Einfluss auf das spanische Theater, auf das englische, französische und deutsche Lustspiel im 17. und 18. Jahrhundert und das Alt Wiener Volkstheater (Hanswurst, Kasperl). Vor allem in Russland wurde sie Anfang des 20. Jahrhunderts in unterschiedlicher Form wieder entdeckt und belebt, insbesondere durch Tairow und Wachtangow, Wsewolod Meyerhold, im deutschsprachigen Raum von Max Reinhardt, in Italien durch Giorgio Strehler und Dario Fo, in Frankreich durch Jacques Lecoq.

In einem langjährigen und komplexen Verkehrsplanungsprozess war das Zusammenspiel von Projektleitung, Prozessleitung und die Zusammenarbeit mit Planern aus anderen Bereichen die Voraussetzung des späteren Gelingens. Nicht das Rechthaben, die festen fachlichen Meinungen hatten das Projekt vorangetrieben, sondern das interdisziplinäre Arbeiten, das Annehmen der manchmal auch vorerst unverständlichen Äußerungen und Ideen von Fachleuten und das erst danach anschließende Verarbeiten. Dies scheint selbstverständlich ist aber in der Praxis selten. Die dialogische Kommunikation erforderte eine gewisse Rollenflexibilität, d.h. das Bemühen um das Verständnis anderer Positionen und dem Argumentieren daraus. Erst dann wurden neue innovative Lösungen möglich.

Ein neuer Umgang mit Widersprüchen

Haben wir bisher die spontanen Qualitäten des Improvisierens betont, so wollen wir nun auch das Moment der Erfahrung würdigen. Die gängigen Definitionen von Improvisation betonen nur die spontane intuitive Natur und das ‚Schaffen aus dem Nichts‘. Dieses einfache Verständnis von Improvisation täuscht über die Disziplin und Erfahrung, von der die Improvisierenden abhängig sind, hinweg und verdunkelt die eigentlichen Praktiken und Prozesse, die damit verbunden sind. Um wieder auf Komposition vs. freies Spiel zu verweisen: Auch Musiker müssen sich ein breites Musikwissen angeeignet haben und die Konventionen ihres Metiers kennen, um mit ihnen spielen, sie transzendieren zu können. Improvisationskunst vereint also viele Fähigkeiten, sie kommt nicht von Beliebigkeit und Zufall im üblichen Sinngebrauch. Höchst „fällt“ etwas „zu“ im Sinne eines guten Einfalls.

In Projekten und Prozessen ist Ungewissheit ein ständiger Begleiter. Statt in solchen Situationen auf Kausalitäten zu beharren oder zu hoffen, ist es wichtig, für ungewöhnliche Lösungsversuche offen zu sein, alternative Ideen auszuprobieren – ja, sie möglichst zu antizipieren. Und vor allem die Kommunikation nicht abreißen zu lassen, nur weil die Dinge nicht nach Plan laufen. Improvisieren als Spiel zwischen Stabilität und Erneuerung.

Unternehmen und Organisationen, die der Improvisation Platz geben, minimieren hierarchische Über- oder Unterordnung und fördern die Gleichberechtigung der Beteiligten. Es entstehen Freiheiten im Denken und Handeln. Kommunikationsprozesse werden wichtig, es geht nicht mehr nur um die einmal verabschiedeten Pläne – man kann sich plötzlich auch von solchen Plänen verabschieden. Oder sie zumindest relativieren.

Damit aber entsteht eine neue Dynamik, eine neue Beobachtungsweise: Nicht scheinbar festes Wissen über Menschen bestimmt die Entscheidungsprozesse, sondern Beobachtungen und Schlussfolgerungen, die die jeweilige Aufgabe in eine neue Richtung bewegen.

Das erzeugt Spannungen, es kann ängstigen, es ist anstrengender, als gewohnte, sichere Abläufe beizubehalten. Ist die Therapie womöglich schlimmer als die Krankheit? Ständig müssen lieb gewonnene Gewohnheiten verlassen, neue Denkrichtungen entwickelt, alltägliche Wege hinterfragt werden mit dem Ziel, Gleichgewicht zwischen Betroffenen herzustellen und neue Lösungen zu finden. Gefragt ist ein neuer Umgang mit Widersprüchen, der alle Beteiligten – Fachleute, Manager, Berater, Politiker – gleichermaßen fordert.

Gestalten und geschehen lassen

„Kreativität“ ist ein Sammelbegriff. Er vereinigt kognitive und psychologische, insbesondere emotionale Fähigkeiten. *creare* (Latein für schaffen, erfinden, erzeugen) beinhaltet einerseits, dass etwas Neues hergestellt wird. Andererseits heißt es auch, dass man etwas wachsen lässt. Besonders der zweite Aspekt wird in unserer Kultur, anders als in östlichen, häufig mit Schwäche, Unfähigkeit, Chaos interpretiert und daher auch wenig wahrgenommen. Der Macher, der vorausplanende Durchsetzer gilt eher als professionell und nicht derjenige, der entstehen lässt. Auf Partizipations- und andere Projekte angewandt, bedeutet dies ein kreatives Herangehen, so dass mehrere, wenn nicht alle Mitglieder und Beteiligte, Ideen und Lösungsvorschläge produzieren.

Gute Improvisation sieht im Nachhinein aus, als wäre alles genau vorausgeplant und abgesprochen. Das liegt vor allem daran, dass die Improvisierenden alle Angebote vorerst akzeptieren, während sie Widersprüche und Paradoxien aushalten und ihre Bedeutung abwägen. „Gute Improvisierer“, schreibt der Regisseur und Theaterlehrer Keith Johnstone, „bringen Handlungen in Gang, schlechte (Improvisierer) blockieren. Wenn Angebote akzeptiert werden, können unvorhergesehene Zwischenfälle die Handlung nicht mehr blockieren.“¹² Improvisieren heißt hier, sowohl aktiv gestalten zu können als auch die Dinge geschehen zu lassen.

Der Psychologe Joy Paul Guilford bezeichnet Kreativität als „divergent thinking“, also abweichendes Denken. Edward de Bono, einer der bekanntesten Autoren zum Thema, prägte

¹² Siehe Keith Johnstone, *Improvisation*, Alexander Vg. Berlin

seinerseits den Begriff „lateral thinking“, also Querdenken, nicht lineares Denken, und „parallel thinking“. Mit Letzterem bezeichnet de Bono die Fähigkeit, verschiedene Denk- und Wahrnehmungsperspektiven einzunehmen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Zur Kreativität gehört, darin sind sich alle Forscher einig, eine Portion Intelligenz. Dies ist ebenfalls ein Sammelbegriff. Es geht, vereinfacht, um die Fähigkeit zu verstehen, zu abstrahieren, Wissen anzuwenden, Probleme zu lösen (vom Lateinischen *intelligere*, hineinlesen, Einsicht haben).

Das hohe Tempo und die rechte Zeit

In Improvisationen beim Projektmanagement ist Intelligenz insofern von großer Bedeutung, als es darauf ankommt, die richtigen Momente zu erkennen und zu nutzen. Denn das Richtige tun heißt auch, etwas Stimmiges im richtigen *Moment* zu tun.¹³ Bei den Griechen gab es neben der quantitativen Zeit der Bewegung *Κρόνος* (Kronos) die qualitative, die „rechte Zeit“ *καίρος* (Kairos). Durch den wirtschaftlichen und technologischen Fortschritt wurde diese Qualitätszeit in den Hintergrund gedrängt. Die meisten Projekte unterliegen einer quantitativen Zeitvorstellung, Zeitpläne müssen rigoros eingehalten werden, es werden so viele Termine vereinbart, dass für Innehalten, Beobachten, rechtzeitiges Korrigieren „keine Zeit“ vorgesehen ist.

Einen Entscheidungsprozess erlebt man dann als „Flow“¹⁴, wenn man die Zeit vor lauter Konzentration vergisst, völlig in der Tätigkeit aufgeht – eben Kairos. Im Gegensatz dazu können wir uns Sitzungen, Veranstaltungen, Meetings denken, welche zwar pünktlich und präzise ablaufen, in denen aber die wirklich relevanten Themen nicht behandelt werden. Unbefriedigt und gelangweilt gehen die Teilnehmer hinaus. Die Dinge wurden zwar richtig getan – aber wurden die richtigen Dinge getan? Der richtige Moment entscheidet, ob Lösungen gefunden und angenommen werden oder nicht. Kairos erst gibt der quantitativen Zeit eines Projektes ihren Wert.

Karoline Cvancara: Improvisation im Jazz als Kommunikationsmittel, Dipl., 2004

¹³ Bei den Griechen gab es neben der quantitativen Zeit der Bewegung *Κρόνος* (Kronos) die qualitative Zeit, die "rechte Zeit" *καίρος* (Kairos).

¹⁴ vgl. Mihaly Csikszentmihalyi (Quelle)