

Reinhard Tötschinger

Eine flüchtige Form für eine flüchtige Zeit

Improvisationen als Methode zur Entscheidungsfindung in instabilen Arbeitswelten

Die Kulturtechnik Improvisation und die daraus abgeleiteten Konsequenzen für Management und Organisation sind aus der Begegnung von Organisationsentwicklung und Kunst, in unserem Fall sind es Theater und Jazz, entstanden. Es werden Übergänge und Schnittstellen zwischen Theater- oder Jazzimprovisation und Management bearbeitet vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen als Schauspieler, Regisseur und Organisationsberater. In diesem Artikel wird den Prinzipien, Regeln und Grundlagen der Improvisationsmethodik nachgegangen. Anhand der These, dass Improvisation einen konstruktiven Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen darstellt, wird aufgezeigt, dass sie neue Wege für aktuelle und zukünftige Arbeitswelten eröffnet und dass die Verbreiterung der Sicht auf Ereignisse durch Improvisieren zu Innovationsfähigkeit und zu unerwarteten und neuen Lösungen führen kann. Was Improvisation ist, lässt sich jedoch durch festgeschriebene Worte nur schwer aufzeigen. Im Moment der Festlegung ist sie keine Improvisation mehr. Wir wollen uns vor dem Hintergrund dieser Paradoxie durch diesen Text bewegen.

Die Theatergeschichte unterliegt einer langen Entwicklung. Viele Kulturkreise schufen zu Ehren von Göttern, zur Bändigung der Natur, zur Heilung psychischer und physischer Erkrankungen Riten dramatischer Natur. Elias Canetti verlegte die Geburt des Theaters in die Zeit der Rituale, in der Menschen mit Fellen, später mit Ziegenbockfellen bekleidet um Feuerstellen im Kreis tanzten, sich improvisierend an überlieferten Formen und Regeln orientierten.¹ Theater als Metapher hat eine lange Geschichte in Beratung, Supervision und Psychotherapie. Im Psychodrama (Moreno, Petzold), therapeutischen Theater (Illjine, Jennings), in der Psychoanalyse (Freud), Gestalttherapie (Perls, Goodman), Organisationstheorie (Weick, March), Soziologie (Goffman, Latour), ob ‚Rolle‘, ‚Person‘, ‚Akteur‘ oder die Agenda, die an das ‚Canovacchio‘ erinnert – ein vager Plot, von Commedia-dell’Arte-Spielern verwendet, eine Liste von Handlungen und Szenen, deren Details der Improvisation der Spieler überlassen war.

¹ Vgl. Canetti, 1980.

Improvisation als soziale Kunst

Improvisation ist Interaktion, eine aktive Wechselwirkung von wenigstens zwei Akteuren oder Organisationen, um eine gemeinsam geteilte Umwelt herzustellen. Theater wie auch Improvisation geschehen im Moment, sind situativ und zwingen die Beteiligten zu Handlungen und somit zur kooperativen Beteiligung. „*The theatrical situation, reduced to a minimum, is that A impersonates B while C looks on*“², oder wie es Peter Brook schreibt: „*A man walks across this empty space while someone else is watching him, and this is all that I needed for an act of theatre to be engaged.*“³ Improvisation als soziale Kunst und Methode setzt Regeln und Fähigkeiten voraus und operiert selbstorganisierend durch Wechselwirkungen.

Improvisation schafft Irritabilität

Für Organisationen ist die Zukunft gefährlich, weil unbekannt. Sie suchen stabile Verhältnisse und erreichen diese durch Entscheidungsprogramme, durch Planung von zukünftigen Gewinnen, durch standardisierte Kommunikationswege, durch Personal und anderes. „*Die Zukunft ist eine dumme Sau*“, meint Sven Regener prägnant in seinem Roman, denn „*man weiß nie, womit sie als Nächstes um die Ecke kommt!*“ Überraschung und Unberechenbarkeit als Chance anzusehen ist in Momenten, in denen Neues als Nichtvorhersehbares auftaucht, für Organisationen beinahe unmöglich. Irritation wird als Verunsicherung erlebt und muss zeitnah absorbiert werden. Das Management hat die Aufgabe, dem Unternehmen durch seine Organisationstätigkeit Sicherheit zu garantieren, indem es plant, kontrolliert, Orientierung und Ziele gibt, umsetzt. Es konzentriert sich darauf, was zu einem späteren Zeitpunkt eintreffen soll, indem es die Zukunft als gegenwärtig und die Ziele als aktuelle Realität annimmt.

Management muss andererseits Beunruhigung in das System einführen, es irritieren, um es zu befähigen, durch Abstimmungsprozesse mit den Umständen so umzugehen, dass weitere Schritte im Sinne der Zwecksetzung möglich werden.⁴ Henry Mintzberg, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management, räumt mit dem Mythos auf, dass Managerinnen und Manager nur systematische Planer seien, bestens informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens oder eines Projekts. Vielmehr bestehe ihr Alltag vorwiegend aus Überraschungen, der Abweichung von Geplantem, aus Irritationen und Veränderungen.

² Bentley, 1964: S. 150.

³ Brook, 1968: S. 11.

⁴ Baecker, 2011: S. 7.

Improvisation setzt voraus, dass das Gewohnte verlassen wird und einer neuen, fremdartigen Idee, einem neuen Konzept, einer unpassenden Handlung, einer quergedachten Aktion Platz gegeben wird. Das Gewohnte wird danach wieder zum Fremden. Es erregt neue Aufmerksamkeit und kann nach der Meinung von Albert Einstein, dass Probleme niemals mit derselben Denkweise gelöst werden kann, durch die sie entstanden sind, auf einer nächsthöheren Denkebene neu gedacht werden. Dirk Baecker bezeichnet Irritabilität als eine wichtige Fähigkeit nicht nur von Individuen sondern von zukünftigen Organisationen.⁵

In einem IT-Unternehmen musste eine neue Strategie für die Betreuung der Kunden der einzelnen Standorte entwickelt werden. Nach einer Einführung in die Regeln der Improvisation und mehreren Übungen begannen die Teilnehmer (Leiter und ausgewählte Mitarbeiter einzelner Bereiche wie Produktion, Einkauf, Marketing etc. sowie Projektmanager) Varianten von zukünftigen Lösungen zu improvisieren. Die Szenen wurden auf ihre Potenziale geprüft und verdichtet. Nach mehreren Durchgängen, entschied die Gruppe welche der Szenen Umsetzungschancen beinhalten. Die einzelnen Lösungen wurden als Bühnenszenen improvisierend entwickelt, mit verteilten Rollen verkörpert und in einer Improvisation vor der Geschäftsführung und dem Vorstand als Talkshow dargestellt. Dadurch wurden die Chancen und Risiken der Szenarien von neuen Strategien deutlich, die Szenarien erlebbar und vorher Undenkbares möglich. Die Lösung, die anschließend beschlossen wurde, konnte energievoll, weil alle dahinterstanden, wirksam umgesetzt werden.

Wenn hier nicht Experiment und Kreativität von der Organisation explizit angesagt ist, wird laufend unter- oder nach einiger Zeit ganz abgebrochen und mit gewohnten Formen und Kommunikationsmustern weitergearbeitet.

Vom ‚Entweder – oder‘ zu ‚Sowohl als auch‘

Erneuerungen und Transformationen sind heute in Organisationen ständig durchzuführen. Change-Prozesse stellen keine Ausnahme in unternehmerischen Abläufen dar und die Veränderungsprozesse überlagern einander. Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nach einem Change-Projekt würden ruhigere Zeiten und Routine einziehen, werden nicht erfüllt. Daher müssen Organisationen heute weniger auf Vorhersagbarkeit achten sondern vermehrt auf das Entdecken

⁵ Vgl. Baecker, 2011: S. 7 ff.

neuer Möglichkeiten umstellen, weniger Lösungen von anderen übernehmen und vieles selbst erfinden. Dazu müssen Auseinandersetzungen wertgeschätzt und Irritationen der Balance vorgezogen, kontinuierliches Experimentieren angestrebt und Mehrdeutigkeit der Eindeutigkeit übergeordnet werden. Improvisationen zeichnen sich aus durch:

- *Ungleichgewicht*
- *Nur das „Nächste“ ist sichtbar*
- *Unruhe*
- *Mobilität*
- *Flexibilität*
- *Spontaneität*
- *Situativität*
- *Überschuss an Kontrolle*
- *Vielfalt*
- *Uneindeutigkeit*
- *Temporalordnung*
- *Ereignishaftigkeit*
- *Intransparenz der Verhältnisse*
- *Netzwerk*

In Veränderungsprozessen (Change, Transformation, Innovation etc.) wie auch in der Improvisation stellen sich laufend Fragen: Was bleibt (Stabilität)? Was soll sich verändern? Wie wird das Neue erkannt und wie kann man mit dem Neuen umgehen? Was neu ist, ist unbekannt und ungeplant aufgetaucht. Das Neue bestimmt sich in der Ambiguität von Alt und Neu. Das Neue zwingt anders als bisher zu handeln und erst im Nachhinein kann man feststellen, was man getan hat und was davon für weitere Aktivitäten geeignet ist. Damit wird das Aufgefundene unmittelbar zum Alten und Neues muss weiter entdeckt werden. Um Neues überhaupt entdecken und ins Bewusstsein einfließen zu lassen, sind Voraussetzungen notwendig: Bejahende Grundhaltung (um Unterschiedliches annehmen zu können), Abweichungen (meist als Fehler bezeichnet) als essentielle Lernquelle nutzen, das Balancieren von Freiheiten und Beschränkungen, Ko-Kreation und Kooperation. *„Zu den kaum jemals betonten, aber wohl wichtigsten Gründen für die moderne Favorisierung des Individuums gehört, dass Individuen als Personen vorgestellt und in dieser Form das Unbekannt-Sein der Zukunft symbolisieren können“* meint Niklas Luhmann.⁶ Die Akteure als

⁶ Vgl. Augier, 2004

Betroffene und Beteiligte managen ihre Schnittstellen in ihrem Umfeld vermehrt selbst. Dies erfordert, dass die Akteure ins Zentrum der Entwicklung gerückt werden und Hierarchie nur noch marginal tätig ist.

Eine Gruppe von Managerinnen und Managern einer Bank traf sich zu einem Workshop in einem Theater in Wien. Ziel des Unternehmens und daher Aufgabe der Teilnehmerinnen war, mehr Synergien durch mehr Kooperation, Vernetzung, Zusammenarbeit in Projekten etc. zu erreichen, um im kommenden Geschäftsjahr wieder in die Gewinnzone zu gelangen. Die Teilnehmer arbeiteten in bzw. leiteten unterschiedliche Ressorts (Marketing, Personal, HR, IT etc.) in verschiedenen europäischen Ländern. Sie lernten auf der Bühne erste einfache Improvisationsübungen kennen. Nachdem sie Vertrauen in die Methodik erlangt hatten, improvisierten die einzelnen Bereiche Arbeitssituationen, Meetings, Situationen mit Kunden, Konflikte etc., während die jeweils anderen als Publikum fungierten. Nach jeder Improvisation gaben die Zuschauer Rückmeldungen darüber was sie gesehen und gehört, welche Affekte in ihnen ausgelöst wurden und welche Bilder in ihnen aufgetaucht waren. Drei Jazzmusiker wurden zu dem Workshop zusätzlich eingeladen. Sie zeigten fünf Stufen von Möglichkeiten auf, zu einem bekannten Stück unterschiedlich zu improvisieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernten dabei professionelle Abläufe von Improvisationen kennen. Sie entdecken neue Möglichkeiten von Kooperation und lernen Instrumente kennen, um Innovationen zu managen.

Abweichungen machen Sinn

Das Wort Improvisation kommt vom italienischen *improvviso* (unvorhergesehen, unvorbereitet). Im Improvisationstheater reagieren die Akteure auf etwas – auf das zuvor Angebotene, auf ein Thema, auf eine Situation. Die Spieler richten sich aufeinander aus und wissen nicht immer, was passieren wird. Sie reagieren auf Unerwartetes. Versierte Jazzmusiker bewegen sich nicht im Chaos. „*Du kannst nicht auf Nichts improvisieren, du hast auf irgendetwas zu improvisieren*“, meint der Jazz-Bassist Charles Mingus. Sie finden gemeinsame Richtungen ohne umfangreiche Vereinbarungen und ohne Dirigieren ihrer Handlungen. Der Spielende kann die Abweichung, das Zögern oder den Irrtum in der Aktion erkennen, indem er beobachtet, wie er durch eine neue Aktion antwortet.

Der Körper weiß dabei bereits etwas, was das Bewusstsein noch nicht erfasst hat. Dies wird von dem französischen Theaterpädagogen Jacques

Lecoq durch die von ihm entwickelten Grundsätze der Bewegung aufgezeigt.⁷

Grundgesetze der Bewegung

- *Es gibt keine Aktion ohne Reaktion*
- *Die Bewegung ist fortlaufend, sie geht immer weiter.*
- *Die Bewegung entsteht immer aus einem Ungleichgewicht, auf der Suche nach dem Gleichgewicht.*
- *Auch das Gleichgewicht ist in Bewegung.*
- *Es gibt keine Bewegung ohne Fixpunkt.*
- *Die Bewegung macht den Fixpunkt deutlich.*
- *Auch der Fixpunkt ist in Bewegung.*

Der Fokus wird auf das aktive Beobachten von Abweichungen gerichtet, diese aufzunehmen und zu nützen, und nicht darauf, Störungen laufend auszugleichen. Es werden Leerstellen ausfindig gemacht, die anschließend durch Neues besetzt werden. Die Organisationsforscher Karl Weick (2003) und James March (March/Simon 1958) plädieren für eine phasenweise Ineffizienz, damit Effizienz möglich wird. Die notwendigen Innovationsleistungen können nur noch als kooperative Systemleistungen im Zusammenspiel von sehr unterschiedlichen Partnern erbracht werden. Dieses Zusammenwirken von Beteiligten mit unterschiedlichen inneren Logiken und Funktionsweisen wird somit zu einem Erfolgsfaktor. Sinnerzeugung findet als unablässiges Zusammenwirken von Annahmen, Erzählungen, Haltungen, unausgesprochenen Regeln und Normen statt. Die in Meetings in Worte gefassten Inhalte verändern sich im sinnerzeugenden Prozess und werden aufgrund der selektiven Wahrnehmung noch weiter verändert.

Improvisierendes Organisieren

Improvisation in Organisationen anzuwenden klingt für klassisch agierende Managerinnen und Manager fremdartig. Improvisation wird als Zustand vollständiger Unordnung und Verwirrung befürchtet, als gähnende Leere und leerer Raum. Das Nichtwissen darüber, was kommt oder kommen soll, und das Risiko, das eingegangen werden muss, um einen ersten Schritt in die Leere setzen zu können, sind ungewohnt und daher ängstigend. Zu irritierend scheint diese anarchische Kraft von Kunst und insbesondere von Improvisation zu sein, um sie in Organisationsprozesse einfließen zu lassen. Eine Organisation wird oft

⁷ Lecoq, 2000: S. 128.

mit der Metapher ‚Orchester‘ beschrieben und Manager handelten wie Dirigenten eines Orchesters. Henry Mintzberg bezeichnet den Vergleich, Managen sei wie das Dirigieren eines Orchesters, unpassend, denn große Orchester sind nach den Prinzipien hierarchischer Organisationsformen (Streicher, Bläser, Pauken etc.) geordnet, um den erwünschten Klang herstellen zu können. Unternehmen sind dagegen wesentlich komplexer, denn sie sind dem Zeitverlauf ausgesetzt und andauernd mit dem Lösen von Problemen in kontingenten Situationen beschäftigt. Management hat dabei die Aufgabe, die Organisation zu stören, um Lösungen herbeizuführen, so Dirk Baecker.⁸

Voraussagbar oder innovativ?

Was bedeutet es für Unternehmen und ihre Führungskräfte, wenn sie einerseits gewohnt sind, sich an linearen Konzepten zu orientieren, andererseits durch massive Irritationen von Innen und Außen mit neuen Formen organisiert werden müssen? Um dieses Dilemma zu überwinden, versuchen Organisationen, die eigene Zukunft möglichst wenig als Problem zu gestalten. Manager werden anhalten, flexibel und innovativ zu handeln, während die Organisation weiter auf Modelle des Voraussagens und Kontrollierens setzt und so die Stabilisierung auf konservative Weise wieder herstellt.

Um das Dilemma ‚voraussagbar vs. innovativ‘ bearbeiten zu können, empfiehlt James March den Führungskräften, sich nicht allein auf eine rationale Erwachsenenlogik zu verlassen, sondern auch die spielerische Kinderlogik einzubeziehen⁹. Er schlägt vor, das strikte Beharren auf Zweck, Konsistenz und Rationalität aufzugeben. Veränderbare Ziele seien zu akzeptieren. Prozessdenken zuzulassen. Organisationen seien nicht mehr als zieldefinierte, sondern als zielsuchende Systeme zu betrachten.¹⁰ Unterschiedliche Perspektiven sind aktiv zu nützen, Ambiguität und Ambivalenz pragmatisch zu bearbeiten. Die Improvisation ist nach Christopher Dell „für die Organisation situativ-kommunikativer Beziehungsgeflechte geeigneter als das lineare Umsetzen von Plänen.“¹¹

Das Management eines Bereichs mit mehr als tausend Mitarbeitern eines erfolgreichen IT Dienstleistungsunternehmens mit starker Marktposition in Österreich und Osteuropa hatte über viele Jahre eine dominante Marktstellung. Die Kultur war geprägt durch einen hierarchischen Managementstil und durch Optimierung mit Hilfe von Taylorisierung der

⁸ Vgl. Baecker, 2011

⁹ Augier, 2004

¹⁰ Siehe Baecker, 2011: S. 273.

¹¹ Siehe Dell, 2012: S. 137.

Aufgaben. Die Mitarbeiter schienen gewohnt, „familienähnlich“ miteinander umzugehen. 2011 setzte ein deutlicher Wandel im Markt ein: Kunden verlangten teilweise drastische Preisreduktionen, bei gleichzeitig erhöhter Leistungsanforderung, und neue Mitbewerber drängten mit einem besseren Portfolio auf den Markt. Die Anforderung, dass die Beziehung zwischen Bereich und Markt erneuert werden musste, um in Zukunft weiterhin „marktfähig“ zu bleiben, wurde zum Ausgangspunkt eines Change-Programms. Das Thema „Kundenorientierung“ wurde von den Auftraggebern in den Fokus gestellt und somit der Kunde als stärkste Irritation des Unternehmens erkannt. Der durch die Verwendung Improvisationsnaher Methoden (Perspektivenwechsel, Designen von neuen Varianten, Sensemaking, Kundenparlamente, Customer-Feedback-Dialogues als Improvisationen) veränderte Blick von Außen nach Innen provozierte das Unternehmen, indem es Abläufe, Rollenverständnis und das gesamte Selbstbild umformte. Statt einer Perfektionierung der Abläufe stand nun für die Organisation das Finden brauchbarer Überlebenssicherungen im Vordergrund. Dies wurde erreicht, indem der interne Blick auf Entscheidungen, die bisher durch Befehlsausgabe über Versenden von PowerPoint Folien auf denen Aufgaben und Ziele beschrieben waren, über Improvisationen von möglichen Zukunftsszenarien sich zu differenzieren begann. Es wurde auf die Entwicklung von Ereignis zu Ereignis umgestellt. Die ko-kreative Vorgangsweise war hoch verunsichernd, mögliche Zukunftsbilder mussten erst geschaffen werden. Diese Schritte im unsicheren Gelände. Ermöglichten eine Steigerung von Irritabilität des Unternehmens, Zukunftsfähigkeit konnte sich entwickeln und das Entscheiden von Ereignis zu Ereignis wurde nach und nach von den Beteiligten angenommen. Die Bildung eines geeigneten Rahmens für Inszenierungen („framefulness“ gepaart mit „mindfulness“) erhöhte die Wahrscheinlichkeit von Kommunikation und als laufendes Einüben von Fähigkeiten und als Zukunftstauglichkeit interpretiert werden konnte. Nach und nach wurde auch möglich, im Netzwerk vermehrt heterarchisch zu handeln und dadurch sowohl ein rasches Einbinden relevanter Entscheider sowie eine schnellere Aktion nach Außen (Kunden, Markt etc.) zuzulassen.

Das Beispiel verweist auf Methoden des Improvisierens, auf Haltungen und Fähigkeiten, die gute Improvisierer benötigen, und auf Methoden, die in der Produktion von Kunst gängige Praxis sind. Improvisieren kann in routinierte Arbeitsabläufe und Denkweisen eingreifen und statisch-lineares Denken in vernetztes transformieren. Die Improvisation steht damit im Gegensatz zu einer binären Logik (Natur/Kultur, Materie/Geist,

Subjekt/Objekt etc.), wo Kommunikation als Interaktion zwischen Sendern und Empfängern interpretiert wird, als Übertragung von Signalen zwischen Maschinen. Sie rechnet nicht mit einem geordneten Zusammenhang von Objekten und Subjekten. „*Improvisation involves reworking pre-composed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation.*“¹² Dies erfordert bei den Akteuren andere Haltungen und von der Organisation ein aktives Zulassen dieser.

Haltungen beim Improvisieren

- *Vorerst annehmen, was angeboten wird.*
- *Präsent sein.*
- *Das Experiment wagen.*
- *Positiv und kreativ konkurrieren.*
- *Irritabel sein.*
- *Dem eigenen Empfinden und der Fantasie trauen (Intuition).*
- *Scheitern als normal einrechnen (nicht jedes Improvisieren führt zu einem erwünschten Ergebnis, sonst wäre es keine Improvisation).*
- *Verknüpfungen herstellen.*
- *Heterarchisch handeln (Hierarchie beiseite lassen).*
- *Den Prozess entscheiden lassen, was an Inhalten, Ideen, Vorschlägen übernommen wird.*
- *Improvisationen reflektieren.*

Theater und Jazz sind deshalb zum Vergleich mit lösungsorientiertem Management prädestiniert, weil hier die Improvisation den Bestand in der Gegenwart mit direkten Beobachtern (Publikum, Medien) repräsentiert und dadurch unmittelbar wirkt.¹³ Die heute beobachtbaren instabilen Arbeitswelten erfordern temporäres und pragmatisches Bearbeiten von Problemen. Die Welt des Managens und Organisierens ist bereits in einer Zukunft der Unplanbarkeit angelangt. Komplementär zu agieren mithilfe schneller, energetischer Arbeitsformen wird zur gängigen und produktiven Praxis. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich nicht mehr vorrangig über ihr Berufsfeld, sondern über die Ergebnisse, über

¹² Berliner, 1994: S. 241.

¹³ Nach dem englischen Regisseur Peter Brook verlangt das Theater aufgrund der gesellschaftspolitischen Veränderungen heute ein unmittelbares Theater: „immediate theatre asks for empathy in the form of participation and involvement, turning every practical question into artistic one“ – Brook, 1968: S. 110f.

interdisziplinäres Arbeiten definieren. Für Unternehmen stellen sich heute wesentliche Fragen: Wie kann mit Unvorhersehbarkeit umgegangen werden? Wie kann Komplexität sinnvoll reduziert und Zukunftsfähigkeit erreicht werden? Wie beobachtet die Organisation laufende Prozesse? Wie interveniert sie? Wie kommt sie unter aktuellen Bedingungen zu Entscheidungen? Wie geht sie mit Abweichungen, mit Unvorhergesehenem um? Sind allein die Sprache der Betriebswirtschaft, die Kosten-und-Nutzen-Erwägungen angesagt oder werden auch andere sinnenerzeugende Entscheidungswege, die ihre Selbstwahrnehmung ständig neu erzeugen und sich selbst beobachten können, aktiv und gleichwertig einbezogen?

Hat die Betriebswirtschaft den Vorrang erhalten, schließt die Organisation die Reflexion über die Grenzen ihrer eigenen Steuerungsfähigkeit aus. Sie stellt allein die ökonomischen Aspekte ins Zentrum der Beobachtungen. Wie weit die Menschen „mitspielen“, also kooperieren, mitdenken und so kommunizieren, dass ihr erwartetes Zusammenspiel zu den erwarteten Erfolgen führt, bleibt möglichst lange ausgeblendet.

Betriebswirtschaftliche Analyseinstrumente fördern wohl wichtige Symptome zutage, können aber die Probleme, die in einer wissensbasierten Organisation auftauchen, nicht erkennen und somit auch nicht einer Lösung zuführen, während die Managerin oder der Manager weiterhin „*an die überall und jederzeit durchzusetzende Verbesserung der Verhältnisse [glaubt]*“.¹⁴ Erfolgreiche Unternehmen verdanken ihren Erfolg wohl weniger einem betriebswirtschaftlichen Verständnis von Management als vielmehr einem intelligenten Umgang mit nicht linearen Dynamiken. Eine Ziel-Zweck-Mittel-Relation, die Ordnungsfigur der Teleologie, kann nicht mehr alleine als Orientierung dienen,¹⁵ um Gleichgewicht oder Stabilisierung der Prozesse herzustellen. Denn was wesentlich ist, bleibt zu einem großen Teil unbestimmt und ist jeweils nur individuell messbar.

Rund 30 Personalentwicklerinnen und -entwickler eines Automobilproduzenten treffen sich für zwei Tage in Hamburg in einem modernen Theater mit einem quadratischen Theaterraum. Der Raum wird in Zonen geteilt: Probezone, Spielzone, Zuschauerzone, Reflexionszone. Über Improvisationen erarbeiten die Teilnehmer Szenen ihrer belastenden Situationen des vergangenen Jahres (Begleitung von Kündigungen, Kündigungsgespräche, Planung weiterer Umstrukturierungsmaßnahmen etc.). Anschließend spielen die einzelnen

¹⁴ Siehe Baecker, 2011: S. 11.

¹⁵ Vgl. Baecker, 2007: S. 38.

Gruppen ihre Stücke vor. Auf der Zuschauertribüne sitzen die jeweils anderen, schauen den Spielenden zu und reagieren als Publikum. Es werden einzelne Gruppen gebildet, die Kritiker, Mitarbeiter des Unternehmens, Kunden und Geschäftsführung verkörpern und Rückmeldungen aus ihrer jeweiligen Sicht erarbeiten. Diese Gruppen präsentieren ihre Meinungen, Feedbacks und Kritiken in der Reflexionszone. Die neuen Erkenntnisse werden wiederum in Szenen improvisierend weiterbearbeitet und in nächst mögliche Umsetzungsschritte als Szenen vorgestellt, die wiederum vom Publikum kommentiert werden.

Die Improvisation kann in der Neukonzeption von Arbeitsformen genützt werden, da sie sich mittels Präsenz, Achtsamkeit und Kontextwahrnehmung den Beobachtungen nähert und Interpretationen zurückstellt. Die Angebote, Abläufe, Übernahme und Veränderung von Ideen bewegen sich in (organisations-) kulturspezifischen Bedeutungszusammenhängen. Karl Weick macht dies mit seinem Ausspruch: „Wie kann ich wissen, was ich plane, bevor ich sehe, was ich tue?“ deutlich. Die Beobachtung wird selbst zum Gegenstand der Reflexion: Wie wird wahrgenommen? Was wird beobachtet? Was wird aufgrund welcher Wahrnehmung inkludiert, was ausgeschlossen? Wie werden von welchen Beobachtungen ausgehend die Entscheidungen getroffen? Wie reagieren andere auf die Entscheidungen? Was ergibt sich des Weiteren und welcher Schritt soll als nächster gesetzt werden?

Reduktion auf Wesentliches

Kontingente Anfänge konkretisieren sich erst im Fortgang zunehmend. Um die Komplexität zu reduzieren, muss das jeweils Wesentliche so mitreduziert werden, dass es im Endergebnis deutlich ist. Hier treffen sich die Programme der Organisation und der Improvisation: Die Reduktion auf das Wesentliche und das Ausschließen von Unnötigem. Die Reduktion löst aus einem beobachteten Gegenstand oder Ereignis Teilgehalte, Aspekte und Merkmale heraus und bringt diese in verdichteter Darstellung in die Interaktion (Improvisation) ein. Dazu meint Robert Chia: „*Managing is firstly and fundamentally the task of becoming aware, attending to, sorting out, and prioritizing an inherently messy, fluxing, chaotic world of competing demands that are placed on a manager’s attention.*“ Er beschreibt Management als Kunst: „*It is creating order out of chaos. It is an art, not a science. Active perceptual organization and the astute allocation of attention is a central feature of the managerial task.*“¹⁶ Kunst ist die Anerkennung des Umstands, dass

¹⁶ Chia in: Weick, 2009: S. 90.

nur psychische Systeme und nicht soziale Systeme wahrnehmen können. Kunst hat fundamentale Bedeutung im Rahmen der Sinneswahrnehmung. Die moderne Gehirnforschung stützt die Bedingungen und Wirkfaktoren von Improvisationen, wo wechselseitige Wahrnehmung, Interpretation und darauf folgende Handlungen mitlaufen. „*Most of our interactions with other people are interactions between minds, not between bodies*“¹⁷, formuliert der Neurowissenschaftler Chris Frith und betont, dass das Gehirn über die Sinnesorgane bruchstückhafte Informationen erhält und nach eigenen Vorstellungen zusammensetzt. Die Welt wird durch die Sinnesorgane aufgenommen und das Gehirn konstruiert eigene innere Welten. Es bildet aus bruchstückhaften Informationen eigene Vorstellungen, denn das psychische System ist – wie alle Sinnsysteme – nicht ontologisch und erweist sich als Produkt der sozialen Interpretation von Hirnereignissen.¹⁸

Die Verkaufsleiter eines österreichischen Telekom-Unternehmens, das seit Jahrzehnten auf dem Markt ist, arbeiteten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit ihren Kunden mit eingeübten, gewohnten Arbeitsabläufen. Ihre Wahrnehmung war von den bisherigen, langjährigen Erfahrungen geleitet. Durch neue Unternehmensstrategien und durch die Zusammenlegung von Verkaufsregionen mussten neue Formen der Zusammenarbeit gefunden werden. Dies erforderte eine neue, freie, nicht auf Vergangenes bezogene Wahrnehmungsfähigkeit der einzelnen Verkaufsleiter, um neue Abläufe entwickeln und annehmen zu können. Der Workshop-Leiter bat die Teilnehmer sich auf die vorbereiteten Stühle auf einer definierten Bühne im Seminarraum zu setzen. Die Aufgabe bestand anschließend darin, dass einer der Verkaufsleiter eine kurze Sequenz, eine Situation zu spielen beginnen sollte. Sobald ein anderer eine Idee dazu hatte, die er selbst als anschlussfähig einstufte, konnte er sie auf der Bühne zeigen und so die Szene weiterführen. Anschließend konnten die anderen Teilnehmer - nacheinander - ihre Ideen in Form von kurzen Anschlusszenen dazu fügen. Falls einer der aktiven Spieler sein Spiel beenden wollte, sollte er sich wieder auf seinen Stuhl setzen und zu einem neuen Zeitpunkt wieder einsteigen. So mussten sich die Spieler achtsam aufeinander beziehen und genau wahrnehmen, was vom Einbringer der Vorschläge gemeint sein könnte und darauf reagieren.

Dieses Beispiel zeigt, dass der Improvisierende von Moment zu Moment,

¹⁷ Frith, 2007: S. 16.

¹⁸ Vgl. Fuchs, 2005: S. 141.

bruchstückhaft entwickelt. Er muss wahrnehmen, indem er seine eigenen Annahmen und Schlussfolgerungen beiseite lässt, sich in das Verhalten, die angebotenen Bewegungen und Gesten hineinversetzt und erst danach eine Idee aufsteigen lässt, die er darstellt. Eine zentrale Fähigkeit, die improvisierendes Vorgehen verlangt, ist daher, die Situation rasch und möglichst bewusst wahrnehmen zu können. Der strategisch improvisierende Mensch geht nicht von der Situation aus, die er vorher modelliert hat, sondern von der Situation, in der er sich gerade befindet. Er versucht auszumachen, worin ihr Potenzial liegt und wie er es nutzen kann. Die Potenziale entwickeln sich in Improvisationen etwa über das Beachten, was in den Vorder- und Hintergrund tritt, über schnelles Sich-einfühlen in Anderes, um eine Auswahl treffen zu können, über prozessuales Vorgehen durch Beobachtung des Grenzgebiets zwischen dem zu interpretierenden Sinn und den Bereichen, in denen alle Kategorien aufgelöst sind.

Der französische Philosoph François Jullien postuliert die Aufhebung des Zusammenhangs zwischen Zweck und Mittel und betont die Beobachtung des Situationspotenzials. Ein operational und informationell geschlossenes System wie das psychische kann nur auf Unterschiede, Irritationen, Störungen und Impulse aufgrund seiner eigenen Struktur reagieren und sich im Falle von Veränderung durch Selbstorganisation über Interaktion an seine Umwelt ‚anpassen‘.¹⁹

Da soziale und psychische Systeme mit ihren jeweiligen Umwelten, mit denen sie organisatorisch geschlossen operieren, prozessieren,²⁰ spricht sich auch Luhmann für die Entkoppelung von Organisationszweck und Mitgliedermotivation aus und plädiert für ein Oszillieren zwischen „[...] Wissen und Nichtwissen oder zwischen transparenten und opaken Objekten, [...] Oszillation zwischen Codewerten, also zwischen als gut und als schlecht bewerteten Entscheidungen, und nicht zuletzt [...] Oszillation zwischen Schwerpunkten im Bereich der Selbstreferenz und im Bereich der Fremdreferenz [...]“²¹. Somit kann wechselnden Zeit- und Kontextbedingungen entgegengekommen werden.

Ein Tourismusunternehmen beschloss, sich zu erneuern und moderner aufzutreten, da sich in den vergangenen Jahren die Besucherstruktur aufgrund von gesellschaftlichem Wandel geändert hatte (mehr jüngeres Publikum, mehr Frauen mit Kindern, mehr ausländische Besucher und Besucherinnen u. ä.). In einer ersten Phase wurde von einer Gruppe von

¹⁹ Vgl. Krieger, 1998: S. 41. Anstelle von Anpassung wird in der Systemtheorie von struktureller Koppelung gesprochen.

²⁰ Vgl. Kieser/Ebers, 2006, S. 452ff.

²¹ Siehe Luhmann, 2000: S. 465.

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der gesamte Auftritt (Werbebrochüren, Website, Logo, Farben etc.) beleuchtet. Die daraus in Improvisationen entwickelten Szenen wurden in einer zweiten Phase 20 ausgewählten nicht im Unternehmen beschäftigten Personen vorgespielt. Das Publikum gab dazu Feedback, einige schrieben Kritiken über die dargestellten Szenen. Der dritte Schritt bestand aus einer Innovationsphase, in der Improvisationen genutzt wurden. Zum Beispiel, bekamen die Teilnehmer Objekte, die sie nicht innerhalb ihrer Bestimmung verwenden durften. Sie mussten ganz neue Nutzungsmöglichkeiten erfinden dem Publikum vorspielen. Die originellsten Ideen wurden durch den Applausometer (die Intensität des Klatschens wurde gemessen), beurteilt. Anschließend wurden einen Tag lang unter genauer Anleitung des Improvisationstrainers Zukunftsszenarien für das Unternehmen entwickelt, die wiederum vom Publikum bewertet wurden. In einer anschließender Reflexionsphase konnte die Unternehmensführung neue, innovative Schritte setzen.

Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt...

Nicht wissendes, Kontingenz einrechnendes Herangehen wird den Personen im Management weniger gestattet als mehr den Künstlern, Designern oder auch Kindern. Letztere gelten als kreativ. Ihnen wird erlaubt, „über Grenzen zu gehen“ und sich an der Grenze zwischen „verrückt“ und „normal“ zu bewegen. Da Improvisationen in Echtzeit und entlang von Grenzen ablaufen, rufen sie Gefühle der Angst auf: Ängste vor der Gefahr in der Begegnung mit Leere und Nichtwissen oder Ängste, komplett zu versagen. Es ist die Vorstellung von dem Abgrund des Nichts, dem Chaos. „Denn kein Mensch wird leben, der mich sieht“, spricht das Chaos durch den Dichter Chaim Nachman Bialik²². In Improvisationen wird das Risiko vermeintlich zur Gefahr. Sicherheit in unsicheren Situationen und der paradoxe Zustand des ‚Nicht-genug-vorbereitet-Sein‘ sind Grundvoraussetzungen für die Eingebung des Augenblicks, denn nur mit entsprechender Varietät kann auf die Umwelt reagiert werden, wie dies Ross Ashby mit dem Gesetz der „requisite variety“ entwickelte.²³ Vertrauen tritt an die Stelle von Angst und fungiert als Filtermechanismus sozialer Wahrnehmung. Vertrauen ist nicht nur psychische Befindlichkeit, es strukturiert soziale Beziehungen und befriedigt zentrale Sicherheits- und Kontrollbedürfnisse, sodass von den Akteuren Risiken übernommen werden können, die neue Angebote und Lösungen zulassen. Improvisieren wie auch die Kunstproduktion selbst führen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit im „Hier und Jetzt“. Als sich

²² Bialik, 2006

²³ Siehe Grohs, 2011: S. 123.

selbst leitende Prozesse, als „Folgen der im Kunstwerk selbst getroffenen Entscheidungen“²⁴ sind sie Folge von Operationen von im System stattfindenden Interaktionen.

Eine Straßenbauabteilung innerhalb einer Landesverwaltung musste ihre gewohnten Abläufe und Planungen verlassen und neue Entwicklungsformen entwickeln, die zu lösenden Aufgaben sowie die politischen Entscheidungsprozesse (drei Gemeindevertretungen, Landespolitiker, betroffene Bevölkerung, Unternehmen) waren zu komplex, um einen klaren, eindeutigen und umfangreichen Plan zur Entscheidungsfindung herzustellen. Die Abteilung musste sich auf eine Vorgangsweise einstellen, die Szenarien entwickelt, also Vorschläge in Skizzenform, die „nur“ als Gesprächsgrundlage galten, und nicht als fertige Lösung. Die Ideen, Lösungsvorschläge, Beschreibungen mussten in zeitlich hintereinander angeordneten Schritten den entscheidenden Personen als Zeichnungen aufbereitet und in dialogischer Form oszillierend, iterativ vorgestellt werden. Wie in einer Improvisation wurden die Szenarien in den Prozess eingebaut, überprüft, besprochen, verworfen, angenommen, verändert. Die Entscheider und betroffenen Personen konnten so ihre sehr unterschiedlichen Positionen hinterfragen und verändern, es entstanden neue Bilder, die durch dieses schrittweise Arbeiten (im Gegensatz zum allzu genauen Planen, in dem angenommen wird, die Zukunft voraussehen zu können) diskutierbar wurden. Ideologien, feste Meinungen und Haltungen wurden durch die improvisierende Vorgehensweise irritiert und die Chancen einer neuen, vorher ungeplanten und unvorstellbaren Variante wurden möglich.

Hier ist nicht gemeint, dass das Planbare nicht geplant und das Organisierbare nicht organisiert werden soll, doch Ziele sind in die Zukunft verlagert. Sie werden, einmal bestimmt, als erreichbare Wirklichkeit gesehen. Ein starkes Engagement für Ziele und Pläne schränkt die Wahrnehmung von bestimmten Erwartungen, die in den Plänen und Zielen selbst enthalten sind, und die Fähigkeit zur Reaktion auf diese deutlich ein.²⁵ Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Widerspruch gedrängt, feste Regeln einzuhalten, um die vereinbarten Ziele zu erreichen, und gleichzeitig aufmerksam, vernetzt und selbstständig zu handeln. Der Improvisationskünstler und -theoretiker Derek Bailey hat im Hinblick auf Musik festgestellt, dass eine genaue Festlegung dem Wesen der Improvisation im Kern widerspreche und Jazzmusiker, die genau nach

²⁴ Luhmann, 1997: S. 330.

²⁵ Siehe Weick/Suttcliff, 2003

Noten spielten, langweilig seien. Erst beim Improvisieren bringen sie die Seele der Musik zum Klingen.

Resümee:

Improvisation lässt Wirklichkeiten sichtbar werden. Angesichts der gestiegenen Unsicherheit, Ambivalenz und Unvorhersagbarkeit, denen Organisationen heute ausgesetzt sind, einerseits, und den fehlenden Managementmethoden, die den Organisationen Konzepte bieten, um im Kontext von Instabilität handlungsfähig bleiben zu können, andererseits bietet die Soziotechnik Improvisation erlernbare, neue und flexible Arbeits- und Planungsformen. Die Umwelt einer Organisation wird dabei nicht als fraglos angenommene Summe von Entitäten aufgefasst, sondern als Gesamtheit von Ereignissequenzen. Diese werden mit Sinn belegt und als Abfolge von Handlungen dargestellt. Organisieren läuft somit als kontinuierlicher und evolutionärer Prozess ab, in dem von den Akteuren Vereinbarungen ständig überprüft und abgesichert werden. Ähnlich einer Montage, episodisch, oszillieren die Akteure zwischen Stabilisierung und Erneuerung. „*People move in and out of choice situations. [...] Every entrance is an exit somewhere else.*“²⁶

Die Praxis der Improvisation kennen Musiker, Tänzer, Schauspieler. Improvisation arbeitet mit freier Kombinatorik und der Unmöglichkeit, Geschehen genau voraussehen und berechnen zu können. Sie ist die Kunst, mit dem gerade Vorhandenen flexibel umzugehen, es samt Widersprüchen, Simultanität und Paradoxien aufzunehmen und nächste Schritte zu setzen, ohne vorher langfristige Pläne zu erstellen. Sie ist die Kunst, aus dem, was ist, Neues zu kreieren und Innovationsprozesse in Gang zu setzen. Sie achtet auf die richtige Zeit für das Unvorhergesehene, ermöglicht, auf überraschende Ideen und Verhaltensweisen kreativ zu reagieren, der Intuition zu vertrauen und sich auf Experimente einzulassen. Durch den höheren Dispositionsspielraum, den die Improvisation benötigt, erhält die Organisation eine neue Art, Komplexität zu bewältigen und auf die Umwelt zu reagieren. „Nur durch die Extremen hat die Welt ihren Wert, nur durch die Gemäßigten hat sie ihren Bestand“ (Paul Améry).²⁷

Literatur

Augier, Mie: James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and Interview, *Academy of Management Learning and Education*, 2004, Vol. 3, No. 2

²⁶ March/Olsen, 1976: S. 14, 47.

²⁷ Améry in Barmann; Baecker, 1999

Baecker, Dirk: Organisation und Störung, Suhrkamp Verlag, Berlin 2011

Baecker, Dirk: Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 2007

Balint, Michael: Angstlust und Regression, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1994

Bardmann, Theodor M.; Baecker, Dirk: Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch? Erinnerungen an Niklas Luhmann, UVK Verlag, Konstanz 1999

Berliner, Paul F.: University Of Chicago Press, Chicago 1994

Bentley, Eric: (1964): The Life of the Drama, Atheneum Verlag, New York 1964

Bialik, Chaim Nachmann: Selected Poems Classikaletet, Tel Aviv 2006

Brook, Peter: The Empty Space, Penguin Books, London 1968

Canetti, Elias: Masse und Macht, Fischer Taschenbuch, Frankfurt/Main 1980

Dell, Christopher: Die improvisierende Organisation, transkript Verlag, Bielefeld 2012

Fuhr, Reinhard; Sreckovic, Milan; Gremmler-Fuhr, Martina (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie, Hogrefe Verlag, Wien 1999

Fuchs, Peter: Die Psyche. Studien zur Innenwelt der Außenwelt der Innenwelt, Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2005

Frith, Chris: Making up the Mind. How the Brain Creates our Mental World, Blackwell Publishing, Malde, Oxford, Carlton 2007

Groß, Matthias (Hg.): Handbuch Umweltsoziologie, VS Verlag, Wiesbaden 2011

Jullien, François: Über die Wirksamkeit, Merve Verlag, Berlin 1999

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorien, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006

Krieger, David J.: Einführung in die allgemeine Systemtheorie, 2. Aufl., Wilhelm Fink Verlag, München 1998

Lecoq, Jaques: Der Poetische Körper, Alexander Verlag, Berlin 2000

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1998

Luhmann, Niklas: Die Kunst der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1997

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden 2000

March, James G.; Olsen, Johan P.: Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Bergen 1976

March, James G. und Herbert A. Simon (1958): Organizations. New York.

Weick, Karl E.: Der Prozeß des Organisierens, Suhrkamp Verlag,
Frankfurt/Main 1995

Weick, Karl E.; Suttcliff, Kathleen: Das Unerwartete Managen, Klett-
Cotta Verlag, Stuttgart 2003

Weick, Karl E.: Making Sense of the Organization: The Impermanent
Organization, Vol. 2, John Wiley and Sons, Chichester 2009