

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 1 | 2014

# præview

Improvisation in Kunst, Organisation  
und Gesellschaft

# Improvisation in Kunst, Organisation und Gesellschaft

Impressum, Inhaltsverzeichnis	02
Improvisation als Kunst und Technologie zum non-linearen Handeln in Unsicherheit <i>Wolfgang Stark, Christopher Dell, Wolfgang Arens-Fischer</i>	04
Zum Begriff Improvisation <i>Christopher Dell</i>	06
Non-lineares Denken und Handeln entwickeln. Improvisationskraft, Erfindungsgabe und Probiebewegungen <i>Ursula Bertram</i>	08
Improvisation und Gestaltung. Wie künstlerisches Handeln unternehmerische Kompetenzen fördern kann <i>Jost Buschmeyer, Sandra Freygarten</i>	10
Implizites Wissen der Improvisation für innovative Organisationskulturen verstehen und nutzen <i>Wolfgang Stark</i>	12
Improvisation, Haltungs- und Rollenflexibilität als Impulse für die Gestaltung der beruflichen Rollenfigur <i>Jutta Bloem, Benjamin Häring, Eva Renvert</i>	14
Die Organisation als generative Konfiguration. Theatrale Organisationsforschung als Beitrag zu einem rollenzentrierten Modell der Organisationsanalyse und -gestaltung <i>Bernd Ruping, Wolfgang Arens-Fischer</i>	16
Rollenimprovisation in offenen Technologieanalyseprozessen <i>Wolfgang Arens-Fischer, Katrin Dinkelborg, Benjamin Häring</i>	20
Improvisation als Organisationsdesign <i>Lutz Hempel</i>	22
Grundelemente improvisatorischer Felder: Mustergenerierung und Mustersprachen <i>Wolfgang Stark, Till Schümmer</i>	24
Improvisation in Musik und Arbeit <i>Fritz Böhle, Stephanie Porschen-Hueck</i>	26
Zur Diagrammatik von Improvisation in sozialen Systemen <i>David Vossebrecher, Wolfgang Stark, Christopher Dell</i>	28
Gesellschaftliche Innovation durch künstlerisches Denken und Handeln. Programm des Forschungsnetzwerks IFANresearch	30
Literatur	32
Autorenverzeichnis	33

## impressum

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention  
 5. Jahrgang 2014 – ISSN 2190-04850  
 Erscheinungsort Dortmund  
 Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Gelsenkirchen  
 Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung  
 Verantwortlicher Redakteur:  
 Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund  
 Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund  
 Lektorat: Ursula Meyer, Bonn  
 Korrektorat: Sabine Schollas  
 Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG,  
 44536 Lünen  
 Layout: Q3 design GbR, Dortmund,  
 www.Q3design.de

**gaus** | medien bildung politikberatung  
 Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview  
 gaus gmbh – medien bildung politikberatung  
 Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund  
 fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55  
 præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: *Porträts Seite 33:*  
 Oliver Bluszsc (Vossebrecher), Sarah Brundu  
 (Häring), fotogen-Lingen (Bloem), Mike Gallus  
 (Böhle), Ruth Hommelsheim (Dell), Alischa Leutner  
 (Bertram), Kanizaj Marija-M. (Hempel), Johanne  
 Peek (Ruping), Josef Walter (Buschmeyer), Fabian  
 Wiethölter (Dinkelborg).

Teile der in diesem Heft erscheinenden Texte basieren auf Ergebnissen von Forschungsverbundprojekten, die aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert wurden.

Dabei handelt es sich um die Forschungsverbünde KES-MI (FKZ 01FM08008-14), THINK (FKZ 01FM08015-6) und MICC (FKZ 01FM08040-4) aus dem Forschungsschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ und dem Forschungsverbund KunDien (FKZ 01FB08011-7) aus dem Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“.

præview

# Improvisation als Kunst und Technologie zum non-linearen Handeln in Unsicherheit

Wolfgang Stark, Christopher Dell, Wolfgang Arens-Fischer

In fast allen technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Innovationsprozessen und bei einer wachsenden Zahl von Managementsituationen ist die Kunst der Improvisation entscheidend für das Gelingen rationaler Prozesse und für den Umgang mit Unsicherheit in komplexen Situationen. Die Anwendung und wirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen konzentriert sich jedoch weitgehend auf die Effektivierung von Planungsheuristiken. Das in Improvisationsprozessen versteckte implizite Wissen („tacit knowing“, vgl. Polanyi 2009) und das damit verbundene „intuitive Wissen“ (Gigerenzer & Gaissmaier 2012) finden sich in der Praxis zwar all-orten, werden in Forschung und Lehre jedoch noch zu wenig beachtet.

Neue und zukünftige Formen der Arbeit sind aber gekennzeichnet durch sehr schnelle Wissens- und Interaktionsformen mit einer hohen Automatisierung und Informatisierung (Eschborner Thesen, Hentrich 2013), die sich traditioneller Planung eher entziehen. Die in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen zu den Unwägbarkeiten komplexer technischer Systeme deuten auf neue Herausforderungen an die Rolle des Menschen in Arbeitsorganisationen und den Umgang mit Ungewissheit und Unvorhergesehenem in hochtechnisierten Strukturen und Prozessen.

Muster impliziten Wissens in Organisationskulturen, in Prozessen des Organisierens und speziell der Innovation (vgl. Stark in diesem Heft), die für das Gelingen von Wandel in modernen, komplexen Organisationen und für Innovationsprozesse an sich ausschlaggebend sind, werden bislang aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht. Dabei bleiben die Kunst und die Technologie der Improvisation allerdings weitgehend unbeachtet.

Kunst und Technologie bedeuten zum einen das künstlerische, nicht-lineare, kreative Denken und Handeln (vgl. Bertram in diesem Heft). Zum anderen ist das auf grundlegenden, meist unbewussten Regeln fußende Verhalten gemeint. Die sich daraus für eine Innovationskultur ergebenden Verfahrensweisen fordern von Organisationen, sozialen Systemen und den in ihnen beteiligten Menschen eine neue Perspektive und gleichzeitig verändertes Handeln: Denn Sprunginnovationen – wie in der Musik oder in anderen Kunstsparten – entstehen aus sich selbst heraus,

sind performativ und entwickeln sich in einem Klima des spielerisch-experimentellen Umgangs mit dem Material und der Aufgabe (vgl. Buschmeyer & Freygart in diesem Heft). Diese performativ-spielerische Haltung ist jedoch in einer Welt der Ergebnisorientierung und Rationalität keineswegs selbstverständlich: Da Sprunginnovationen oft außerhalb von Routinen entstehen, glauben viele Führungskräfte in Organisationen und gesellschaftliche Akteure, dass Freiräume oder event-ähnliche Situationen bereits genügen; und sie sind dann enttäuscht, wenn allenfalls Mittelmaß entsteht. Daher ist einerseits die Entdeckung und Fähigkeit zur Neu-Verschaltung (Re-Design) (Dell 2011) der Muster der „Geheimnisse“ (tacit knowing) innovativer Prozesse und Situationen zentral (vgl. Böhle & Porschen-Hueck in diesem Heft). Da performativ, muss sich zum (impliziten) Wissen das Handeln, Einüben und erfahrende Lernen gesellen – eine Technologie der Improvisation (vgl. Dell in diesem Heft), die zusätzlich zum kognitiven-rationalen Kanal über andere Wahrnehmungs- und Handlungsformen einen performativ-experimentellen Umgang mit dem Material und damit Innovationen erst zulässt.

Das Konzept der Improvisation unterstellt in diesem Kontext, dass Individuen als Agenten ihrer „Sache“ wirken, nicht jedoch, dass sie unabhängig sind und alles unter Kontrolle haben. Um zu lernen, organisieren sich die Improvisatoren in einem kontinuierlichen Mix aus Handlungswirksamkeit in wechselnden Rollen (vgl. Ruping & Arens-Fischer in diesem Heft) und Verschaltung in kleinteiligen Verbänden: „Communities of practice“ (Wenger 1998), „Impro-Combos“, die sich meist durch Heterarchien auszeichnen (vgl. Arens-Fischer, Dinkelborg & Hä-

ring in diesem Heft), d.h. das sessionsartige Talking-turn des Leitens jeweilig solierender Interaktanten. Insofern impliziert die Rede von der Improvisationstechnologie eine Revision des Improvisationsbegriffs selbst. Improvisation rekurriert nicht mehr auf rein unstrukturiertes, spontanes Handeln, sondern erweist sich, unter Einbezug der reflexiven Urteilskraft, als eine Form performativer Praktik, die um sich weiß (vgl. Hempel in diesem Heft). Organisation und Planung sind nicht länger gegen Improvisation oder Kreation auszuspielen, Performativität und Reflexivität stehen nicht mehr gegen Emergenz und Performanz, sondern bedingen einander in einem transformatorisch-konvergierenden Wechselspiel. Die Organisation erweist sich selbst als performativ-produktiver Prozess und gilt nicht mehr als abgeschlossene A-priori-Objektform, sondern als situativ zu erzeugende Form, die sich selbst so zu rahmen hat, dass sie als Organisation relational und diagrammatisch „jede Form [der] Verbindung von Kräfteverhältnissen“ eingehen kann (vgl. Vossebrecher, Stark & Dell in diesem Heft).

„Improvisation als Technologie“ (vgl. Dell in diesem Heft) ist der hier benutzte Metabegriff technischen Handelns unter Kontingenzbedingungen: Improvisationstechnologie ist, unter Bezugnahme auf die von Michel Foucault eingeführten Technologien des Selbst, als Subjektivierungsprozess und kritische Ontologie zu definieren (Deleuze & Kocyba 1987). Der Begriff Subjektivierung verweist dabei auf die Performativität und auf die „Technologien des Selbst“, die es Individuen ermöglichen, die Gestaltung ihrer Subjektivität selbst „in die Hand“ zu nehmen – eine der zentralen Voraussetzungen für gelingende Innovationsprozesse.

Es bedarf aus unserer Sicht mehr Forschung zu den miteinander verschränkten Verfahren der Analyse und kreativen Nutzung impliziten Wissens als Kunst und Technologie der Improvisation – verbunden mit einer Erprobung für die Praxis und der Weiterentwicklung zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwertbarkeit. So ist die organisationale Mustersprache und Diagrammatik für Innovation in Form einer „Musterbibliothek“ für implizites Wissen für die Praxis zu entwickeln (vgl. Stark & Schümmer in diesem Heft). Dabei stehen neben organisatorischen und organisationskulturellen Mustern auch künstlerische, musikalische und theatrale Muster und Strukturen für ein neues Verständnis von Situationen der Ungewissheit und der Unschärfe im Innovationsprozess im Fokus. Die Rollen der Menschen in solchen Arbeitskontexten sind neu zu fassen und hinsichtlich der Rollenflexibilität und Rollenimprovisation neu zu konzeptualisieren (vgl. Bloem, Häring & Renvert in diesem Heft).

Die Einsatzgebiete der Kunst und Technologie der Improvisation umfassen alle technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Innovationsfelder. Denn in der täglichen Organisationspraxis geht es immer mehr um den kollektiven Umgang mit beschränkter Planbarkeit und Unsicherheit in komplexen Situationen. Innovationskulturen heute und in Zukunft benötigen die Fähigkeit, hier nicht nur zu reagieren, sondern flexibel und spielerisch gestalten zu können. Auf dieser Basis eröffnet sich ein spannendes und nützliches Forschungs- und Anwendungsfeld, das nur transdisziplinär in seiner vollen Breite und Tiefe entfaltet werden kann.

# Zum Begriff Improvisation

Christopher Dell

Der Terminus Improvisation stammt vom lateinischen *improvisus* und bedeutet unvohergesehen, unvermutet oder auch ohne Vorbereitung. Da dieser Begriff demnach das Unvermutete umfasst, es umschreibt, umschreibt er auch das, was es noch nicht gibt. Da wiederum das, was es noch nicht gibt, selten Gegenstand gründlicher Untersuchung ist, hat sich der Begriff Improvisation inzwischen derart verwässert, dass es heute einer Neudefinition des Wortes bedarf. Eingedenk dessen, dass eine Verdinglichung von Improvisation ihrem Charakter widerspricht. Improvisation ist genau die Differenz zwischen Denken und Handeln, zwischen Gedachtem einerseits und Erhandeltem und Erfühltem andererseits. Wir können Improvisation nur umschreiben, können uns nur in eine Haltung der Improvisationsbereitschaft begeben. Alles Weitere rufen die Situationen und die daraus resultierenden Prozesse hervor.

Die mit der Rede von der Improvisationstechnologie sich ankündigende Neu-Positionierung des Begriffs Improvisation lässt sich nicht schnittklar von Konzepten der Planbarkeit und des Kommensurablen an sich absetzen. Das ist auch gar nicht möglich. Improvisation heute ist Improvisation nach der Schrift, d. h. sie setzt einen Grad der Aufklärungssaturation voraus. Solche Improvisation ist nicht strukturlos. Es gibt Regeln, aber mit diesen Regeln lässt sich spielen. Weil diese Regeln intrinsisch entstehen, kann auch die Improvisation nur aus sich selbst heraus begründet werden – in Form eines sich selbst umwandelnden Versuches. Ein Ansatz kann Heideggers Begriff der *Verwindung der Vergangenheit*, anstelle der *Überwindung*, sein. Verwinden im Sinne des Verarbeitens, des Spielens-mit im Gegensatz zum Verwerfen oder Verdrängen. Indem es mehrere Ansätze gleichzeitig verfolgt, wird das improvisatorische Denken im positiven Sinne hermeneutisch unrein.

Die Komplexität von Situationszusammenhängen bricht die linearen Kausalbeziehungen auf, lässt sich nicht auf diese reduzieren. Alle Vektoren eines situativen Moments und das morphologische Kräftefeld seiner Teilnehmer ergeben ein feines Netz kausaler Korrelationen. Improvisation bewegt sich im nicht-linearen Kausal-

netzwerk. In ihrer scheinbaren Unordnung unterläuft sie auf subtil gängige Verhaltensmuster und erzeugt komplexe, offene Systeme. Das ständige Variieren der Codes spielt mit der Erkenntnis, dass Situationen der Praxis aus einem unendlichen Gewebe von Relationen entstehen. Das Variationsprinzip begründet sich darin, dass alle Wirkung sich aus der Ganzheit der Bewegung entfaltet. Jede Teilbewegung hat ihren Ursprung in einem größeren Gesamttauf. So erhält die Improvisation ihre Ordnung aus sich selbst heraus. Ein Spiel, das, wie Kant es beschreibt, sich von selbst erhält und selbst die Kräfte dazu stärkt (Kant 1974). So beschreibt sich das Variationsprinzip aus dem Rückgriff der Bewegungsfragmente auf den gesamten Bewegungsbogen.

Das scheinbar Ungeordnete der Improvisation eröffnet zur herkömmlichen Betrachtungsweise als Kollision eine Alternative: der akausale Austausch unabhängiger Subjekte, welche für eine Phase des gemeinsamen Improvisierens ein gemeinsames Wellenfeld bespielen. In der Improvisation entfaltet sich die körperlich-geistige Bewegung, ohne auf organisch-mechanistischen Naturalismus reduzierbar zu sein. In der Einsicht, dass Kausalität und Synchronizität sich nicht widersprechen, sondern lediglich zwei verschiedene Sichtweisen auf Realität darstellen, können wir uns wieder auf jene Subjektivität berufen, welche sich der Teilhabe am Intersubjektiven nicht nur verpflichtet fühlt, sondern erst aus dem Rückgriff auf sie erwächst. Die Energie (*energeia*) erwächst aus dem Potenzial der Situation, der Handlungsmöglichkeit und dem Material. Dabei ist die Frage, ob *energeia* sich von außen dem Material mitteilt, also eine immaterielle Seinsweise besitzt, oder in dem Materiellen selbst enthalten ist, hinfallig. Entscheidend ist, dass sich *energeia* im Modus des Tätigseins ereignet und so der materiellen Möglichkeit, *dynamis*, die Dimension der Zeit zufügt.

Wenn wir im Zusammenhang mit Improvisation von Intuition und Zugang zum Unbewussten sprechen, dann meinen wir den Zugang zu eben jenem Speichersystem der morphologischen Felder und seiner Archetypen. Sie können im improvisatorischen Spiel mit der Situation als

formgebender, jedoch flüssiger Grund in der Gestalt von Mustern und Strukturen wirken. In dem Verweis auf das mimetische Vorwissen eines kulturellen Gedächtnisses können wir die formativen Informationsfelder nutzbar machen, die innerhalb der Abläufe konstruktiv tätig sind.

Die Bewegung der Improvisation wird nicht durch Zwischenräume fahler Zweideutigkeit getrennt<sup>1</sup>, sie ist der Zwischenraum selbst, lebt von der Metapher, dem Geheimnis. Der Schirm, das Medium der zwischenmenschlichen Wahrnehmung im Sinne Lacans, ist wie eine Membran, die eine iterierbare, wechselseitige Beeinflussung und Befruchtung, eine Zurücknahme ebenso wie eine Herausforderung hervorruft. Das Oszillieren: Der Umriss des Einen ist die Grenze des Anderen, und beide durchdringen einander in der Zeit. Es gehört zum Wesen der Improvisation, die Trennung von Handelnden und Be-Handelten, von Sendern und Empfängern, von aktiv und passiv zu unterlaufen und die Einheit von Handlung und Erfahrung möglich zu machen.

Im Kontext Organisation bedeutet das: Nicht nur verschiebt sich aktuell das Verständnis der Konstitution von Organisationen von objektalen Modellen hin zu performativen Praxen organisationaler Akteure (vgl. Dell 2002, 2012). Auch die Frage des Erkennens bzw. Lesens von Organisation verändert sich. Externalisierungsstrategien, d. h. Behauptungen eines „dort ist ein Problem, ich denke mir was dazu aus, dann implementieren wir das und das Problem ist gelöst“, verfangen nicht mehr. Vielmehr geht es nun darum, in organisationale Situationen hinein zu kommen, Situationen zu kreieren, anhand derer man sich Zugang auch zur Transformation der Seinsweise als organisationaler Akteur verschafft. D. h., was in den Organisationsmodi der Industrialisierung als Negativum galt – Improvisation – avanciert, in der aufgehobenen Form der Improvisations-Technologie, zur wesentlichen Ressource des Organisierens. Daraus erwächst auch eine neue, ganz spezifische Herangehensweise an das Thema Improvisation. In dieser Perspektive ist Improvisation weder etwas, das passiert, wenn etwas nicht klappt, noch eine Angelegenheit für Genies,

sondern sie folgt folgender einfacher Formel: Improvisation als Technologie = konstruktiver Umgang mit Unordnung in Gemeinschaft. Als solche stellt Improvisation, so meine Annahme, eine Verfahrensweise dar, die zuerst erfordert, einen spezifischen Blick auf die Handlungswirksamkeit von Unbestimmtheit zu erlangen.

## Das Vier-Ebenen-Modell

In diesem Kontext möchte ich vier Organisationsebenen unterscheiden. Auf der ersten oder auch untersten Ebene verorte ich den Modus „Improvisation erster Ordnung“, ein Modus, der rein reaktiv und reparierend zu Werke geht, alles ad hoc löst und ohne Plan ist.

Auf der zweiten Ebene ist die geplante Organisation anzusiedeln, die erkenntnistheoretisch vorgeht und versucht, Kontingenz zu überschreiben, sie auszulöschen. Die Parameter „Funktion“, „Form“ und „Struktur“ sind hier statisch.

Die dritte Ebene enthält die performative, kybernetische Organisation. Diese erkennt Kontingenz an und ist formal geöffnet. Allerdings sucht sie aus Kontingenz ein Objekt zu machen und Prozess auf Input/Output-Variablen zu reduzieren. Struktur wird außerhalb der Zeit stehend (synchronisch) gedacht. Die Funktion ist festgelegt, der Prozess wird auf die Funktion hin gesteuert.

Erst auf der vierten Ebene, der Ebene der Improvisation zweiter Ordnung (als Improvisationstechnologie) kann Organisation Struktur, Form und Funktion als variabel und verhandelbar konzeptionalisieren. Die Improvisation zweiter Ordnung (als Improvisationstechnologie) konzentriert sich auf die Ordnung der Ordnung, mithin die Organisation von Unordnung. Indem sie das Vektorfeld der Kräfte in Situationen fokussiert, wird in Potenzialen gedacht; auch Funktionen, Nutzungen können innerhalb des Prozesses entstehen, ebenso wie Strukturen und Formen.

<sup>1</sup> Es geht mir darum, dass es verschiedene Qualitäten von Zweideutigkeiten gibt: jene die auf den Anderen zugehen, wie z. B. Ironie und Humor, und solche, die sich vom Anderen weg bewegen, wie Sarkasmus, Zynismus. Fahl wäre dann z. B. Zynismus.

# Non-lineares Denken und Handeln entwickeln. Improvisationskraft, Erfindungsgabe und Probierebewegungen

Ursula Bertram

Vorab: Das künstlerisch-schöpferische Denken ist weder eine Kreativitätstechnik, noch geht es darum, Bilder zu malen oder Plastiken herzustellen. Das ist ein Vorurteil, das wir abschütteln müssen: Creativity is not a Prisoner of Art. Vielmehr liegt das künstlerische Denken, genau wie das wissenschaftliche Denken, eine Ebene darüber. Künstlerisches Denken kann sich überall befinden, in allen Köpfen, in jeder Disziplin, in jedem Lebensbereich.

Es ist das Denken, das übrig bleibt, wenn ich letztlich die „Bilder“ abziehe. Es ist eine Haltung, die sich in der Zuwendung ins Offene zeigt auf einer Art Flüssigkeitsmatrix des Möglichen zwischen Begeisterung, Neugierde, Achtsamkeit und der Lust der Begegnung, auch mit sich selbst. Es ist das non-lineare, schöpferische Denken und Handeln, das sich auf ein Navigieren in offenen Systemen mit mehreren Unbekannten versteht. Wir sollten es entwickeln, wenn wir weiterhin in der Balance bleiben wollen in einer Arbeitswelt, die Unsicherheit und permanente Neuorientierung als systemimmanent begriffen hat.

Es ist nicht die Frage, wie wir das kostbare Gut eines Schöpfungsprozesses nennen, sondern dass es uns zur Verfügung steht: täglich, verlässlich und perspektivisch. Innovationskompetenz, Erfindungsgabe, laterales Denken (de Bono 1996), inventive Organisation (Mauzy & Hari-mann 2003), Improvisationskunst (Dell 2002), Probierebewegungen (Popper 2002) oder schlicht künstlerisches Denken und Handeln (Bertram 2011) sind einige Stichworte, die aus dem in die Jahre gekommenen Melting-Pot der Kreativität als Freizeitvergnügen ein begehrtes Lebens-Mittel für hochkomplexe Entwicklungsprozesse in Wirtschaft und Wissenschaft gemacht haben. Aus den unterschiedlichsten Fachperspektiven ebbt die Frage nach der Zusammensetzung dieses Lebens-Mittels und seiner Bedeutung für die zukünftige Entwicklung nicht mehr ab. Ohne Zweifel ist der Wert von Schöpfungspotenzial heute erkannt. Hunderte von Forschungsprojekten in den Wissenschaften fahnden daher nach einem Muster der Innovationsfähigkeit und ihrer Provenienz, nach Bedingungen, Voraussetzungen und evaluierbaren Prozessen. Wenn ein effektiver Weg und eine Garantie für die Heranbildung von Erfindungspotenzial nachgewiesen wären, würde dies vermutlich wie das Feuer des Olymps in die etwas

atemlose Wirtschaftswelt getragen. Arbeitssoziologen, Bildungswissenschaftler, Innovationsmanager, Wirtschaftsexperten und Biochemiker haben in der Vergangenheit darüber nachgedacht, wie Innovation zu generieren sei und ob innovative Prozesse übertragbar sind. Nur selten saß man dazu an einem Tisch. Es wurde alles einzeln unter die Lupe genommen: die Kunst, die Musik, die Neurologie, die Nanotechnologie, die Biogenetik und andere Forschungsfelder.

Auf diesem Weg wurde beispielsweise die semipermeable Haut des Frosches als Vorbild für neue Oberflächen in der Werkstoffindustrie entdeckt. Die neuen Mikroskope im Nanobereich erlauben einen präzisen Blick. Die Innovation bestand in der Imitation der Natur. Der Frosch ist der genuine Innovator. Er hat die Haut in ein paar Millionen Jahren eines genetischen Prozesses generiert. Wie werde ich also zum Frosch, ohne einige Millionen Jahre in der Innovationsabteilung zu verbringen? Können Kreativtechniken diesen Prozess auf ein paar Stunden verkürzen? Und verfügen Künstler, deren Werke bekanntlich aus bis zu 100% Innovation bestehen, über die Formel der Schöpfungskraft? Zweifelsohne entstand in der Insellage Kunst ein stabiles Innovationspotenzial über Jahrhunderte, dessen Geheimnis inzwischen auch für Ökonomen von großem Interesse ist. Hier gibt es keine Regeln, keine Zielvorgaben und keine Konventionen, wie dies sonstige Organisationsstrukturen aufweisen. Lässt sich, wie beim Frosch, hier etwas Entscheidendes imitieren? Und wie sieht das unter dem Mikroskop aus? Ist ein Muster erkennbar?

Popper spricht von Probierebewegungen. Das sind experimentelle Bewegungen. Das probeweise Verrücken oder auch Verrücktsein, gepaart mit extremer Wachsamkeit für das Umfeld und dem Willen, sich genauso gerne zu verlieren, wie sich durchzusetzen, das sollte jeder lernen

dürfen. Allerdings braucht das Raum und Zeit, viel Zeit. Wenn wir diese Kompetenz perspektivisch nicht bereits in der Schule ausreichend fördern, wird uns das Potenzial für Neuentwicklung nicht zur Verfügung stehen. Es ist unumgänglich, dass die Ausbildung in Schulen und Universitäten den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragen und das traditionelle lineare ergebnisorientierte Lernen durch die Vermittlung überfachlicher, non-linearer Kompetenzen „auf Augenhöhe“ ergänzt wird. Es geht um Interdisziplinarität, flexible Sichtweisen, alternative Vorgehensweisen, vernetzte Denkvorgänge, persönliche Entfaltung und visionäre Entwicklungspotenziale als Anforderungen der Zukunft.

Wir bewegen uns gegenwärtig und zukünftig zunehmend in offenen statt geschlossenen Systemen. Während geschlossene Systeme Sicherheit, Ordnung und Orientierung bieten, die wir benötigen, um nicht jeden Tag neu erfinden zu müssen, zeichnen sich offene Systeme durch das Fehlen dieser Komponenten aus.

„Unser System lebt von den Suchbewegungen im Offenen als Teil einer lebendigen Demokratie, (...) Zweifel ist im wissenschaftlichen System kein Systemfehler, sondern Grundlage der Forschung, (...). Wir wissen, dass der klassische Prozess von Forschung mit späterer Anwendung längst nicht mehr Ausschließlichkeit genießt“, war von Bundespräsident Joachim Gauck in seiner Rede am 4. Juli 2012 vor dem Auditorium der Technischen Universität Dortmund anlässlich der DFG-Veranstaltung „Von der Idee zur Erkenntnis“ zu hören. Er fügte hinzu, dass er eine Balance der Wissenschaften zwischen Beschleunigung, Ruhe und Muße empfiehlt. Den Keywords zufolge (Suchbewegungen, Navigieren in offenen Systemen, Zweifel, Entkonventionalisierung der Forschung, Entschleunigung) wollte selbst das Staatsoberhaupt die Universität ausdrücklich ermutigen, Andersdenken zu wagen. Andersdenken ist ambivalent: un bequem, unbeliebt und unverzichtbar.

Der Philosoph Alexander Düttmann, Professor of Philosophy and Visual Culture an der Goldsmiths University, London, bekannt durch sein Buch „Derrida und ich“, begründete in seinem Vortrag „What is Thinking“ (Düttmann 2012)

auf der Dokumenta<sup>13</sup>, dass „das Ungedachte der Motor des Denkens ist“ und somit das Unbestimmte der Motor des Bestimmten. Er führt aus, dass sich dieser Vorgang als sehr anstrengend erweist: „Anstrengend heißt, sich in der angestregten Offenheit zu bewegen, weil ich nicht sicher bin.“

In der Unsicherheit zu bestehen, macht erst einmal Angst und kostet ungleich mehr Kraft als die Orientierung im Gewohnten. Es muss schon einiges zusammenkommen, damit das Gehirn seine Komfortzone verlässt, der Körper Kräfte dafür bereit stellt und die Vernunft signalisiert, dass sich Umwege lohnen, von denen nicht bekannt ist, ob sie zu einem Ergebnis führen. Ein solches Signal wird nur dann ausgesendet, wenn das Gehirn große Attraktivität wittert. Es sollte die Anziehung haben von einer Insel mit Palmen und Kokosnüssen auf dem blauen Pazifik und der Gewissheit, etwas Unwiderrufliches zu verpassen.

Das Verlassen fester Räume ist keinesfalls bequem, weder für den, der diesen Schritt wagt, noch für den, der die Türe öffnet und Schranken abbaut. Es besteht ein großes Missverständnis darin zu glauben, dass es leicht sei, in offene Systeme überzuwechseln bzw. offene Systeme offen zu halten. Das Loslassen von bewährten Wahrnehmungs- und Denkmustern ist eine der schwierigsten Hürden eines künstlerischen Studiums. Der Hauptanteil der Lehre von Kunst besteht im „Abbauen“, nicht im „Aufbauen“. Das Schwierigste am Kunststudium ist nicht das Produzieren, sondern das Loslassen. Der Ökonom Schumpeter spricht in diesem Zusammenhang von „kreativer Zerstörung“.

Und nun wird diese Insellage Kunst nicht nur als gesellschaftsfähig, sondern vielleicht sogar als betriebsfähig in Augenschein genommen. Eine unverbrauchte Ressource für anderes Handeln, deren unkonventionelle Zugangsweisen eine Art Muster für unkontrollierbare Vorgänge hervorgebracht hat. So hofft man jedenfalls. Aber dieses Muster ist schwer zu erkennen, da es sich aus der Antithese von linearer Berechenbarkeit und Logik heraus entwickelt hat, erfahrungsbasiert und in ständiger Wandlung

begriffen ist. Und es kommt noch schlimmer: Das Muster der Kunst, das uns Bilder gibt, Bewegung, Tanz, Klänge, Farben und unsere Fantasie entfacht, ist kein Kleid, es ist eine Haut. Es lässt sich nicht einfach ausziehen und weitergeben. Das Muster muss mit der Person wachsen, ganz langsam, Schicht für Schicht. Es existiert nicht als käufliches Produkt, auch nicht in der Verpackung einer Kreativtechnik. Es bedarf eines Prozesses, der eine Haltung hervorbringt. Die „Abfallprodukte“ dieser Haltung erzeugen dann die Produkte. Wenn man nur die Produkte in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt, verflüchtigt sich das Muster. Alle blicken gespannt und neugierig auf ein unsichtbares Muster, das ganz besonders wertvoll erscheint für die Felder außerhalb der Kunst und das verspricht, die Zukunft zu verändern (Bertram 2012).

Längst haben sich non-lineare Vorgehensweisen nicht nur im Web, sondern auch im Maschinenbau und der Logistik unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ etabliert, wo die neuartige Fabrik mit einer Jazzband verglichen wird: „Es gibt ein grobes Schema, an das sich alle Maschinen halten müssen, aber es gibt auch Raum für Improvisationen“, so Wolfgang Wahlster vom deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz.

Das Zentrum für Kunsttransfer / [ID] factory stellt sich die Frage, wie in diesen offenen Systemen die Innovation im Kopf funktioniert, wie die dazu notwendigen Kompetenzen der Improvisationskraft vermittelt werden können und wie folglich künstlerisches Denken in außerkünstlerische Felder transferiert und im Bildungssystem der Zukunft wirksam werden kann.

# Improvisation und Gestaltung.

## Wie künstlerisches Handeln unternehmerische Kompetenzen fördern kann

Jost Buschmeyer, Sandra Freygarten

Fällt der Begriff „Improvisation“ in Zusammenhang mit künstlerischen Ausdrucksweisen und Ansätzen, treten schnell Kunstgattungen wie etwa der Free-Jazz, die Tanzimprovisation oder das Improvisationstheater vor das innere Auge, die klassischerweise zu den darstellenden Künsten gerechnet werden. Auch die sozialwissenschaftliche Improvisationsforschung hat sich in der Vergangenheit immer wieder an dem Beispiel dieser Kunstformen bedient und in Bezug auf sie versucht, das Geheimnis erfolgreicher Improvisation zu entschlüsseln (vgl. etwa Hempel in diesem Heft).

Weniger nahe zu liegen scheint der Bezug zum improvisatorischen Handeln bei Kunstformen, die eher materielle Kunstwerke hervorbringen und bei denen das Auditorium beim Entstehungsprozess eben nicht anwesend ist. Nun hat die Entwicklung der Kunst in den letzten Jahrzehnten zu einer Überwindung der Gattungsgrenzen geführt, die zum einen eine strikte Trennung zwischen darstellender und bildender Kunst nicht nur unmöglich, sondern oft auch überflüssig macht. Viele Kunstwerke entstehen gerade in dem Zusammenwirken unterschiedlichster künstlerischer Ausdrucksformen.

Zum anderen, und darauf wollen wir in diesem Beitrag vor allem verweisen, spielt auch in der künstlerischen Auseinandersetzung mit dem Material Improvisation eine entscheidende Rolle und wird damit zum immanenten Bestandteil vieler künstlerischer Prozesse jenseits einer Einführung auf die eingangs genannten Kunstdisziplinen. Befragt man Künstlerinnen und Künstler nach dem künstlerischen Prozess, also der Art und Weise, wie sie bei der Hervorbringung ihres Kunstwerkes vorgehen, wie sie handeln, finden sich bei aller Unterschiedlichkeit einige ähnliche Handlungsformen, die mit der nötigen Vorsicht als „typisch“ bezeichnet werden können (Brater et al. 2011).

Das „künstlerische Handeln“ bietet dabei einen spezifischen Blick auf die Improvisation, der nicht nur für die Kunst selbst von Bedeutung ist, sondern auch leitend für unterschiedlichste Handlungssituationen sein kann, die kreativ-improvisierendes Handeln erfordern:

Die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft bietet den Studiengang Betriebswirtschaft unter dem Motto „Wirtschaft neu denken“ an. Das „Neu denken“ steht dabei in engem Zusammenhang mit künstlerischen Aktivitäten: Wirtschaft-Studierende werden hier nicht nur fachlich gut ausgebildet, sondern entwickeln

durch künstlerische Herangehensweisen Kreativität, Gestaltungskompetenz und Innovationskraft.

Im Master-Modul „Organisationsentwicklung“ werden etwa Theorieblöcke und künstlerisch erfahrungsgeladene Phasen so miteinander verzahnt, dass Modelle, Theorien und Ansätze aus betriebswirtschaftlichen Themen in praktisch künstlerischen Projekten und Übungen erfahrbar, sichtbar und nachvollziehbar werden. So erhalten Studierende z.B. die Aufgabe, für vier typische Phasen der Entwicklung einer Organisation<sup>1</sup> einen Ausdruck zu finden, um so dem Charakteristischen dieser Phasen auf anderer Ebene als nur durch rationales Nachvollziehen nachzuspüren. Für jede Phase soll ein „Bild“ gefunden werden, das das Wesentliche einer spezifischen Phase von Organisation sichtbar zeigt. Damit sehen sich die Studierenden mit einer zentralen Herausforderung künstlerischen Handelns konfrontiert: einer differenzierten, nicht-materiellen Gegebenheit, einer eher emotionalen als rein rationalen Qualität im Stofflichen so Ausdruck zu verleihen, dass sie von anderen an dem entstehenden – in diesem Fall materiellen – Kunstwerk wahrgenommen und erlebt werden kann.

Das zur Verfügung stehende Material für diesen Bildfindungsprozess ist absichtlich kein klassisches Kunstmaterial wie Farbe, Modelliermasse, Zeichenstift, sondern sind Massen von Altkleidern in den unterschiedlichsten Farben und Formen. Der Altkleiderhaufen als Modelliermasse und Malpalette, mit der die Studierenden eine bestimmte Organisationsform darstellen, provoziert Fragen. „Macht es Sinn, hier erst einmal eine Ordnung herzustellen?“ „Welche Form hat die Anfangsphase einer Organisation?“ „Durch welche Farben können charakteristische Aspekte ausgedrückt werden?“. Tatsächlich zeigt sich schnell, dass sich diese Fragen eben nicht kognitiv-planend, sondern iterativ-experimentie-

rend nur durch „Tun“ beantworten lassen – und damit beginnt die Improvisation.

Die Studierenden beginnen, die Kleidungsstücke zu verändern, ihre Anordnung und ihr Verhältnis zueinander zu gestalten. Dadurch entfunktionalisieren sie das Material, lösen es aus den bekannten Sinnbezügen einer Hose oder Jacke und nehmen es in seinen unterschiedlichen Qualitäten, Farbe, Form, materiellen Gegebenheiten etc., ernst. So wird das Material jedoch mehr als reines Objekt, sondern zum Interaktionspartner, beginnt zu antworten und den von den Kunstschaffenden gesetzten Impulsen eigene Impulse entgegenzusetzen. Entscheidend für das Gelingen dieser Interaktion ist, dass sich die Studierenden auf diese „Antworten“ einlassen, sie aufgreifen, also Material als Partner jenseits einer reinen Instrumentalisierung „auf Augenhöhe“ begegnen.

Um die stimmige Komposition für den Ausdruck der Qualitäten einer spezifischen Organisationsform in seiner Umgebung zu finden, lassen sich die Studierenden auf einen Prozess ein, der Handeln und Wahrnehmen aufs Engste miteinander verknüpft. Dabei geht es um ein umfassenderes Verständnis von Wahrnehmung, das in der Wechselwirkung von äußeren Sinneswahrnehmungen mit emotionalen Wahrnehmungen, Intuitionen, Gespür der Kunstschaffenden selbst besteht. Es gilt, gezielt die eigene Achtsamkeit auf das Material und auf sich selbst zu richten, um somit auch überraschende Entwicklungen und eben „Neues“ wahrzunehmen. Schließlich entscheiden die Studierenden, welche Aspekte, die ihnen aus dem Material entgegenkommen, sie aufgreifen, welche Gestalten des Materials für sie relevant sind und zu einem Ausdruck für die Qualität, in diesem Fall einer bestimmten Phase der Entwicklung von Organisationen, werden können. Durch Betonung und Verstärkung dieser Aspekte kommen sie zu einem stimmigen Bild.

Die genannten Aspekte finden wir auch in der Forschung zur Improvisation wieder. Während die sozialwissenschaftliche Forschung jedoch oft eher die enge und situative Verknüpfung von Handeln und Entwerfen betont (vgl. etwa Figueroa-Dreher 2012), zeigt sich im künstlerischen, improvisierenden Prozess zum einen die besondere Bedeutung der Wahrnehmung – in einem umfassenden Sinne: Improvisieren zeichnet sich durch die enge Verknüpfung von Handeln und Wahrnehmen aus, in der Handeln zu einer Form der Wahrnehmung wird und Wahrnehmung gleichzeitig Handeln leitet. Zum anderen spielt die Haltung eine entscheidende Rolle, in der der Handelnde den Gegenstand, das Material als Interaktionspartner ernst nimmt, ihn bzw. es aus Objekt-Bezügen löst und sozusagen gleichberechtigt am Improvisationsprozess beteiligt. Schließlich ist die Entscheidung im Prozess von hoher Bedeutung. Improvisation bedeutet auch, sich immer wieder aufs Neue zu entscheiden und zwar gerade nicht (nur) aufgrund von rationalen Überlegungen, sondern auf Basis eigener Wahrnehmungen der Umwelt der eigenen Empfindung.

Bezogen auf die Studierenden bedeutet dies: Auf einer künstlerisch-kreativen Ebene zeigt sich in dieser Kompositionsübung mit farbiger Kleidung gleichzeitig genau die Gestaltungskompetenz, die für das Gestalten von Organisationen wesentlich ist. Die Frage nach Struktur, Größe, Aufbau und Wirkung stellt sich für eine spezifische Unternehmenssituation wie auch für eine Bildkomposition. Insofern ist für die Studierenden die improvisierende Auseinandersetzung mit Farb- und Formbildungsprozessen auch ein Lern- und Experimentierfeld, das in wirtschaftliche und betriebliche Bereiche<sup>2</sup> transferiert werden kann.

<sup>1</sup> Zum Phasenmodell der Entwicklung von Organisationen vgl. Glasl & Lievegoed (2011).

<sup>2</sup> Vgl. etwa für den Dienstleistungsbereich Munz et al. (2012).



## Implizites Wissen der Improvisation für innovative Organisationskulturen verstehen und nutzen

Wolfgang Stark

Organisationen und Unternehmen müssen sich in einer komplexer werdenden Welt orientieren und positionieren. Über geronnene Strukturen und formalisierbare Arbeitsabläufe und Strategien lässt sich ihre Praxis jedoch nur höchst unzureichend verstehen und flexibel gestalten. Der Umgang mit Unge-wissheit ist trotz aller Bemühungen des Qualitäts- und Prozessmanagements eine alltägliche Herausfor-derung für Organisationen. Sie entwickeln im Laufe der Zeit ein Repertoire an informellen und impliziten Verfahrensweisen, die sich verfestigen, weil sie sich als viabel (gangbar) (Glaserfeld 1997) erweisen.

Diese oft als Organisationskultur benannten impliziten Wissensbestände (tacit knowing – Polanyi 2009) und Prozesse der Vergemeinschaftung (Stark 2002, Stark et al. 2014) stellen eine wesentliche, wenn auch wenig erforschte Grundlage für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und anderen sozialen Systemen dar. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Fähigkeit eines Systems, sich immer wieder neu zu erfinden und damit sich nicht nur sich verändernden und komplexen Herausforderungen zu stellen, sondern auch neue, oft überraschende Wege bei technischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden<sup>1</sup>.

Vergleichbares geschieht in der musikalischen Improvisation im Jazz (Barrett 1998, 2012; Dell 2002, 2012), in der theatralen Improvisation (Johnstone 1993) und beim modernen Tanz (Halprin & Ross 1993, Forsythe 2002), aber auch in anderen künstlerischen Feldern (bildende Kunst, dreidimensionales Gestalten – Bertram 2011, Weirich 2001). Akteure (Musiker, Darsteller, Tänzer, Künstler) wirken und spielen auf Basis erprobter Muster zusammen, indem sie sich neu erfinden. Sie variieren situative Muster vorhandener Erfahrungen im Sinne künstlerischer Tradition, zitieren, variieren und kombinieren sie in neuen Abfolgen und legen damit gleichzeitig

neue Muster an. In einem prozessualen Verständnis werden Organisationen und soziale Systeme „performativ“ immer neu hervorgebracht.

Die meisten der bisher üblichen Organisationsanalysen arbeiten mit kognitiven Modellen: Sie haben den rationalen Teil von Organisationen hervorragend erfasst, indem sie sich vor allem auf direkt erkennbare Parameter und auf Zählbares beziehen. Das funktioniert sehr gut in hierarchischen Systemen; je flacher jedoch Hierarchien werden und je komplexer damit die Organisation, umso mehr werden jene weichen Faktoren der Vergemeinschaftung bedeutend,

die Tiefe haben. Die Erforschung der Tiefendimensionen von Organisationskulturen geht in-dessen weit über rationale Modelle der Organi-sationsforschung hinaus (Horsmann et al. 2007).

Rein rational arbeitende Forscher und Berater in Organisationen sind daher oft wie taube Beobachter, die in einen Raum kommen, in dem jemand Geige spielt. Sie beobachten den Spieler und sein Instrument, nehmen die Schwingungen mit ihren Messgeräten auf und sind in der Lage, aus ihren Messungen bisweilen sogar Rückschlüsse auf Tonlage und Form der Kom-position ziehen. Sie werden jedoch nie von der Sinneswahrnehmung des Klangs erfahren, nicht zu reden von dem, was Musik als Gehörtes an Erfahrung bietet oder auslöst (Hayek 2006).

Das rational-kognitive Erforschen der impliziten Formen des Wissens ist bereits seit Langem Bestandteil der Organisationstheorie. Neu ist, das künstlerische Forschen systematisch (und nicht nur als Metapher) in diesen Komplex mit ein-zubeziehen. Künstlerisches Forschen fragt neu nach der Beschaffenheit des Forschungsgegen-stands und den damit verknüpften methodo-logischen Ansätzen. Forschung in der Kunst wird von Borgdorff (2009) als „performative Perspek-tive“ (a.a.O.: 30) bezeichnet, Donald Schön (1983) als Organisationstheoretiker beschreibt sie als „Reflexion in der Aktion“. Die Trennung von Ob-jekt und Subjekt wird hier problematisiert, denn die Distanz des Forschenden zum Gegenstand ist minimiert – im Gegenteil sucht der Forschende in performativen Kontakt mit den Dingen zu kommen, um aus praktischen Situationen heraus Wissen zu destillieren. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die künstlerischen Praktiken selbst ein Reservoir an Wissen bereitstellen, die es für die Forschung fruchtbar zu machen gilt.

### Musikalische Improvisation – eine neue Sprache für die Tiefendimension von Organisationskulturen

Das im Arbeitsalltag fast ausschließlich genutzte Kommunikationsmedium „Sprache“ kann durch künstlerische Prozesse sensorisch-emotional er-gänzt und dem Management von Organisa-tionen daher eine neue Dimension hinzugefügt werden. Musik und Klänge etwa machen die Tiefendimension von Organisationen und ihrer innovativen Potenziale wahrnehmbar und die-nen gleichzeitig als Feedback für die Führungs-kräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um

notwendige Lern- und Entwicklungsprozesse auf individueller und organisationaler Ebene anzuregen. Das musikalische Feedback regt das System Organisation an und ermöglicht eine positive Neuordnung des Systems.

Der Zugang über die Sinneswahrnehmungen der Musik ist eine Chance und Herausforderung, um die Tiefendimension der jeweils spezifischen Organisationskulturen zu erfassen – und damit auch in der Praxis zu vermitteln. Ausgehend von Musik als Modell von Organisation gilt es, neue Erfahrungshorizonte des Organisierens und Managens zu erforschen. Durch die Ver-bindung von Organisationskultur und Musik lassen sich neue Wege zur Entwicklung inno-vativer Unternehmen und sozialer Systeme ent-decken: Dabei kommt es besonders darauf an, auch die Erfahrungsbestände in Organisationen für Innovation zu erschließen, die nicht aus-schließlich kognitiv repräsentiert sind. Fähig-keiten zur Selbstreflexion sind entscheidend für Innovativität, Erfolg und organisationales Über-leben (Moldaschl 2006). Muster innovativer Organisationen – in ihrer Tiefenstruktur bislang nur schwer erkenn- und darstellbar – können durch die Musiksprache auf einer neuen Refle-xionsebene erfahrbar gemacht werden.

Innovative, lernfähige Organisationskulturen bilden am ehesten den Prozess des Improvisie-rens (Cunha & Cunha 2006) ab, der im Jazz oder auch in Teilen der Neuen Musik identitätsbil-dend ist (Dell 2002). Dies gilt insbesondere für Organisationen, die sich aufgrund neuer An-forderungen aus der Organisationsumgebung immer wieder neu erfinden müssen. Komplexe Anforderungen benötigen hochqualifizierte Mit-arbeiter/innen mit hohen Freiheitsgraden, um Innovationspotenziale erkennen und flexibel agieren zu können; sie benötigen jedoch keine komplexen Strukturen.

Improvisationen als Muster innovativer Organi-sation(s)kulturen sind beabsichtigte, aber un-geplante Abweichungen von den Organisati-onsroutinen (Cunha, Cunha & Chia 2007), die eben dadurch unerwartete Problemlösungen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und nutzen können. Innovative Prozesse erfordern das Brechen vorhandener Regeln, mit dem Möglichkeiten in der aktuellen Entwicklung auf-gegriffen werden können, die eine neue Figur ergeben.

Organisationen sind immer öfter damit beschäf-tigt, sich selbst und ihre Umgebungen in einen Zustand zu versetzen, in dem die Routinen *wie-der* funktionieren. Anders gesagt: Organisati-onen, die vormalig zur Aufrechterhaltung von bestimmten Routinen in der Veränderlichkeit der Umwelt eingerichtet wurden, stehen heute vermehrt selbst unter dem Druck, sich perma-nent zu wandeln. Oftmals wird dann mit dem Versuch des „Mehr“ an Planung versucht, der Lage Herr zu werden, was zu einer Konfronta-tion mit den Dilemmata des Realen führen kann, da sich die Organisation durch jede Planung von den realen Bedingungen entfernt.

Wenn eine Organisation improvisiert, agiert sie genau umgekehrt: Sie scannt die Möglichkeiten, die Potenziale, die in einer Situation vorhanden sind, um diese anschlussfähig und nutzbar zu machen. Wenn aber Organisationen keinen Zu-gang zu dem Potenzial der Improvisation ha-ben, wenn Mehrdeutigkeit durch Ordnung und Improvisation durch Routine ersetzt werden, nimmt ihre Befähigung zur differenzierten Wahrnehmung von und aktivem Umgang mit Wandel ab. Man könnte sagen, dass Organisa-tionen, die sich wandeln wollen, gut daran tun, Meta-Lernen (vgl. Argyris & Schön 2002) zu fördern und Improvisation zur Routine zu ma-chen, sprich improvisationale Tätigkeiten und Denkweisen in alltägliche Aktivitäten einzuwe-ben. Vermittels Improvisation bringt sich eine Organisation permanent auf den neuesten Stand und ermöglicht so eine antizipatorische Haltung zum Wandel, ohne ihm ausgeliefert zu sein. Diese Vorstellung von einer Organisation ist eine andere als eine, die Organisationen als Gebilde interpretiert, die auf Veränderungen nur reagieren und Wandel so lange ausblenden wie irgend möglich. Das traditionelle Bild der Organisation und des Organisierens (vgl. Weick 1985) basiert darauf, zu ignorieren, dass Organi-sationen dauerhaft an der Gestaltung ihrer Umwelten partizipieren, ob sie es wollen oder nicht. Improvisation als Organisationsmodus er-kennt diesen Fakt nicht nur an, sondern sucht aktiv, mit ihm zu spielen. Das bedeutet, dass Improvisation Akteuren nicht ein Weniger, son-dern ein Mehr an Verantwortung zuweist.

<sup>1</sup> In der Kulturwissenschaft und der Technikgeschichte werden dieses Phänomen und die dazugehörige Sensibilität der Wahrnehmung als „Serendipity“ bezeichnet: verantwortlich für einen großen Teil von technischen und gesellschaftlichen „Sprung-innovationen“, die nur in ganz seltenen Fällen (wenn überhaupt) nur aus verbesserter und effektiverer Planung entstanden sind (Eco 2001).

# Improvisation, Haltungs- und Rollenflexibilität als Impulse für die Gestaltung der beruflichen Rollenfigur

Jutta Bloem, Benjamin Häring, Eva Renvert

Improvisation, Haltungs- und Rollenflexibilität – drei Begriffe aus dem Theater, die im Kontext von Arbeitswelt zunächst fremd erscheinen. Welche Qualitäten liegen im Einbruch theatraler Ansätze in die Arbeitswelt? Während traditionell Organisationen für ihre Mitglieder über hierarchische Konzepte klare Strukturen und Verantwortlichkeiten vorhielten, wird heute eher auf flache Hierarchien, Zielvereinbarungen und komplexe Leistungsprozesse in wandelbaren Unternehmens-, Projekt- und Netzwerkstrukturen gesetzt (Schulte-Zurhausen 2005).

Diese Flexibilisierung und Dynamisierung der organisationalen Rahmenbedingungen führen dazu, dass Mitarbeiter und Führungskräfte häufiger in komplexen Situationen handeln, die sich alleine durch Routine nicht bewältigen lassen. In diesem Umfeld müssen sich die Organisationsakteure immer wieder neu orientieren, ihre Aufgaben selbstverantwortlich strukturieren, veränderte Rollenanforderungen wahrnehmen und diesen gerecht werden. Gefragt sind in diesem Zusammenhang daher organisationale Entwicklungskonzepte, die den Organisationsakteur dazu befähigen, situativ zu improvisieren und seine berufliche Rollenfigur so zu gestalten, dass er den sich wandelnden Anforderungen Rechnung trägt.

Hier setzt der Ansatz der „Theatralen Organisationsforschung“ an, der sich als die mimetische Nachgestaltung und explorative Deutung organisationaler Phänomene im Kontext von Veränderungsprozessen versteht (Arens-Fischer et al. 2010). Im Zentrum dieses Ansatzes stehen die Begriffe „Rollenfigur“ und „Rollenträger“, die dem Schauspiel entlehnt sind. Demnach gestaltet der Schauspieler als Rollenträger die Rollenfigur aus der dramatischen Textvorlage. Diese Begriffe werden in der Theatralen Organisationsforschung auf die der beruflichen Rollenfigur übertragen, indem der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit inklusive seines Wissens und seiner Fähigkeiten als Rollenträger begriffen wird, der seine berufliche Rolle wie ein Schauspieler zu gestalten lernen kann. Der Begriff der „Rolle“ muss dabei näher betrachtet werden. Er stammt im Kontext des hier beschriebenen Ansatzes aus der Theatertheorie (Ebert 1999), wengleich es Parallelen zum soziologischen Diskurs der Rollentheorien gibt (Goffmann 2005, Schimank 2007). Rolle ist in Anlehnung an das Theater stets als ein sozialer Begriff zu verstehen. Er bezeichnet als Handlungseinheit einen Interaktionszusammenhang, bei dem das Gegenüber eine komplementäre Rolle einnimmt, ohne die sich die eigene nicht konstituieren könnte bzw.

als Qualität der Interaktion wahrzunehmen wäre (Ameln 2009).

Wie aber gestaltet der Schauspieler seine Rolle? Eine zentrale Arbeit des Schauspielers liegt in dem Training seiner Haltungs- bzw. Rollenflexibilität durch Improvisation, die ihm als Grundlage zur Gestaltung seiner Rollenfigur dient. Der Begriff der „Haltung“ ist in diesem Zusammenhang dem Begriff der Rolle insofern untergeordnet, als ein bestimmtes Repertoire an Haltungen der Ausgestaltung der Rolle dient und dieser ihre Gestalt gibt (vgl. den Begriff der „generativen Figuration“, Ruping & Arens-Fischer in diesem Heft). Der Begriff der „Haltung“ umfasst dabei sowohl die innere Haltung (Einstellung, Befindlichkeit, subjektive Motive) als auch die äußere, körperlich materialisierte (Gestik, Mimik, Handlungsweise) (Scheller 2012). Der Ausbau des Repertoires an Haltungen der beruflichen Rollenfigur – so die These der Theatralen Organisationsforschung – dient der Flexibilisierung der Rolle und unterstützt die Performance des Mitarbeiters. Um dies zu erreichen, bedarf es der Fähigkeit zur Improvisation.

Improvisation, abgeleitet aus dem lateinischen Wort *improvisus*, bedeutet „unvorhergesehen“, „überraschend“ oder auch „nicht geplant“ (vgl. Siegemund in Koch & Streisand 2003, S. 137f.). Im Schauspiel bezeichnet Improvisation eine ungeplante, nicht eingeübte Reaktion entweder auf eine Situation, einen äußeren Stimulus oder einen inneren Impuls. Es geht also um das spontane Handeln in unvorhergesehenen situativen Kontexten. Eine wichtige innere Haltung beim Improvisationshandeln ist das angstfreie, ausprobierende Agieren, das aber – gerade im beruflichen Kontext – in eine entsprechende Kultur eingebettet sein muss. Nährboden für Improvisation ist der Fundus an Haltungen und Verhaltensweisen, die sich der Mensch im Laufe seiner Individuation und Sozialisation angeeignet hat, allerdings ohne all das so Angelegte und Gespeicherte auch bewusst abrufbar zu

haben. Häufig werden spontane und neue Handlungsimpulse durch Gewohnheiten, Selbstkontrolle und Angst verdeckt (Dörger & Nickel 2008, S. 15f.). Das Aufweichen derartiger Blockademuster ist für ein Improvisationshandeln und eine Rollenflexibilität also unerlässlich. In improvisierten Spielprozessen können durch das bewusste Einnehmen von ungewohnten, anderen Haltungen neue oder bislang verschüttete Möglichkeitsräume exploriert und zu Tage befördert werden (Johnstone 2009, S. 111).

Im Ansatz der Theatralen Organisationsforschung werden Erfahrungen, die über die Improvisationsarbeit entstehen, genutzt, um sich im Kontext von Organisationen mit der eigenen beruflichen Rollenfigur auseinanderzusetzen und sie bewusst gestalten zu lernen. Eine berufliche Rolle beschränkt sich in der Regel nicht auf ein klares Rollenprofil, sondern besteht aus einem ganzen Set an Rollen, die es zu erfüllen gilt. Neben seiner funktionalen Rollenfigur, die durch das Aufgabenprofil beschrieben ist, bekleidet jeder Mitarbeiter stets auch weitere Rollen, wie zum Beispiel die soziale Rolle des Kollegen, die hierarchische Rolle als Führungskraft, die politische Rolle als Betriebsrat oder die pädagogische Rolle als Ausbilder. Die Überlagerung verschiedener Rollen im Berufsalltag soll im Folgenden anhand der Arbeiten im Rahmen des Forschungsprojektes comp-ACT, das die Zusammenhänge zwischen Ausbilderverhalten und Ausbildungsqualität in kleinen und mittelständischen Unternehmen untersuchte, erläutert werden („comp-ACT – Theatrale Kompetenzentwicklung in Ausbildungskontexten“, 2012-2013, gefördert durch das Land Niedersachsen).

Ergebnisse aus Einzel- und Gruppeninterviews, die mit verschiedenen Ausbildern bezüglich ihrer Ausbilderrolle durchgeführt wurden, deuten darauf hin, dass sie die Rolle als Ausbilder ihrer funktionalen Rolle (z.B. als Vertriebler) unterordnen. Beispielsweise beklagten sich die Auszubildenden über eine mangelnde Betreuung

in bestimmten Abteilungen. Die am Projekt beteiligten verantwortlichen Ausbilder sprachen dieses Thema gegenüber den betroffenen Kollegen jedoch oft über Jahre nicht an und zeigten wenig aktiven Umgang mit diesem Phänomen. Dies lässt vermuten, dass sie sich der Kollegenrolle sowie auch ihrer ursprünglichen funktionalen Rolle im Unternehmen eher verpflichtet fühlen als ihrer Rolle als Ausbilder. Aufgrund der Überlappung von unterschiedlichen Rollenfiguren inklusive der verschiedenen Erwartungsanforderungen entstehen somit Schwierigkeiten beim Gestalten der Ausbilderrolle.

Die Ausführungen zeigen, dass die Theatrale Organisationsforschung danach fragt, wie Improvisation und der Aufbau von Haltungs- und Rollenflexibilität Menschen in Organisationen unterstützen kann, die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt trotz Ungeplantheit und Unsicherheit nicht zu erleiden, sondern zu gestalten. Die Verbindung von Arbeitswelt und Theater bietet in Organisationen die Perspektive, Mitarbeiter als Rollenträger zu entwickeln und gleichzeitig den organisationalen Kontext über die Ausgestaltung der Rollenfigur einzubeziehen. Damit wird das Arbeitsfeld des Mitarbeiters und dessen organisationales Umfeld zum Reflexionskontext, in dem praktizierte, handlungspragmatische Arbeitsregeln nur so lange Gültigkeit haben, wie sie ihre Richtigkeit und Nützlichkeit beweisen (Arens-Fischer et al. 2012). Das permanente Infragestellen bisheriger Strukturen, Regeln und Routinen kann so zu einem produktiven Veränderungsprozess führen – vorausgesetzt, die Unternehmenskultur selbst ist darauf ausgerichtet, Improvisation, Haltungs- und Rollenflexibilität zu ermöglichen.

## comp-ACT

„comp-ACT – Theatrale Kompetenzentwicklung in Ausbildungskontexten“, Antrags-Nr.: WA3-80125101, gefördert durch das Land Niedersachsen

# Die Organisation als generative Konfiguration.

## Theatrale Organisationsforschung als Beitrag zu einem rollenzentrierten Modell der Organisationsanalyse und -gestaltung

Bernd Ruping, Wolfgang Arens-Fischer

Unternimmt man den Versuch, Kernelemente der Theorie und Praxis des Schauspiels mit denen der Betriebsorganisation zu verknüpfen, dann drängt sich der Rollenbegriff als ein naheliegendes Verbindungsglied auf. So gestaltet sich Wirklichkeit auf dem Theater, als Besonderheit seiner ästhetischen Formsprache, durch die Interaktionen seiner Protagonisten, welche nach Maßgabe von Stück und Regisseur ihre „Rollenfiguren“ entwickeln und handeln lassen, den Situationen und aufeinander prallenden Interessen entsprechend. Betriebliche Organisationen, hier begriffen als Ordnungsrahmen für die Verbesserung von zugleich wirtschaftlichen und menschengerechten Unternehmungen, umfassen als einen wesentlichen Bestandteil die Gestaltung der Arbeitsplätze mit ihren jeweiligen Aufgaben und Arbeitsmitteln, die über die Rollenprofile der betrieblichen Protagonisten zu einem möglichst wirkungsvollen Handlungskontext verknüpft sind. Doch weder auf den Bühnen der Betriebsorganisationen noch auf denen des Theaters ist die Fixierung von Rollenfiguren nach Ausschreibung oder Vorlage, wie auch die Definition von Rollenprofilen nach wirtschaftlichen Zielvorgaben oder ästhetischem Selbstverständnis, ein Garant für ein „Verhalten nach Plan“. Es gilt also, vor der scheinbar naheliegenden Beerbung des theatralen Rollenbegriffs im ökonomischen Kontext eine Klärung seines Gehalts zu versuchen. Im Blick auf die Erfahrungen und Ergebnisse unserer Forschungsprozesse (vgl. die Beiträge von Arens-Fischer, Bloem, Häring, Renvert und Ruping in präview Ausgabe 1/2011) schlagen wir folgende Definition des komplexen Phänomens „Rolle“ vor:

Rolle ist mitnichten eine fixierbare Qualität oder Handlungsmaxime, die wie ein Skript festgeschrieben ist, das man auswendig lernt und dann beliebig oft entäußern kann. Vielmehr verstehen wir darunter eine *generative Figuration*, in die elementare Lebensbedingungen und vorgängige Strukturen (personelle und lebensgeschichtliche, strukturelle und organisationale) ebenso eingehen, wie sie in ihrer Realisation durch den Rollenträger zugleich in diese Strukturen eingreift, sie bekräftigt oder überschreitet, und damit einen Modus Operandi darstellt, aus dem erst die Rollenfigur ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit, ihre Legitimation und Rele-

vanz gewinnt. Zwischen den Interessen, Kompetenzen, Wünschen und Werten des Rollenträgers, der Materialität seiner Interaktion mit den Anderen (Antagonisten, Verbündeten, Zuschauern) sowie den Besonderheiten der je aktuellen Situation, ihren zeitlichen und räumlichen Vorgaben, und – nicht zuletzt – der Tagesform aller Beteiligten entsteht die konkrete Rollengestalt – als individuell verleiblichter, dynamischer Ausdruck dieses Beziehungsgeflechtes. Wir können nun auch sagen: Rolle ist der je spezifische, im Moment ihrer Einnahme, ihres „Spiels“ konkretisierte Ausdruck einer gesellschaftlichen oder organisationalen Konfiguration, in der allein sie zu deuten, zu gestalten und zu verändern ist.

Dieses Rollenverständnis hält absichtsvoll Abstand zum Begriff des Subjekts als selbstreferenzielle Singularität, die sich zum Anderen originell, d.h. in Abgrenzung verhält. Die Figuration einer Rolle ist vielmehr undicht: Ihr intentionaler, gewollter Teil lässt Raum für das, was ihr im Auftreten zufällt. Vor aller spezifischen Theater-Ästhetik haben wir es deshalb mit einer „Poiesis des Imperfekten“ (vgl. Bormann et al. 2010, S. 193) zu tun, insofern hier ein Vorbereitetes auf ein Unvorhergesehenes trifft und sich erst im Moment des Zusammentreffens die wahrzunehmende Rollengestalt konstituiert: als Gegenwärtigkeit. Darin aber sind die Vergangenheit (ihre Präparation im sozialen Gefüge) und die Zukunft (ihre Wirkung ebendort) aufgehoben. Eine Rolle als generatives Konzept realisiert sich nachgerade über die Aufmerksamkeit und das Echo der Anderen, die gleichsam in die Präsenz des Auftretenden hineingezogen werden und sie zugleich bedingen.<sup>1</sup>

Substantiell für eine gleichermaßen organisationstheoretisch fundierte und auf Personalentwicklung zielende Arbeit an der Rolle ist deshalb die Fähigkeit, sich mimetisch den Menschen und Situationen anzuverwandeln, d.h. – dem Schauspieler des Improvisationstheaters entsprechend – Nähe und Ähnlichkeitsbezüge herzustellen, um auf diesem Boden jene explorative Qualität zu erzeugen, die das Vorhersehbare ereignishaft zu überschreiten erlaubt.

Begreifen wir also Rolle als generative Figuration, d.h. als eine *plurale* Kategorie, welche auf

die Gestalt und Gestaltbarkeit der Organisation maßgeblichen Einfluss hat, rücken wir die Menschen mit ihren Verhaltensoptionen in den Fokus der Betrachtung, genauer: die Menschen als gleichermaßen angepasste wie eigensinnige, gesellige wie egozentrische, veränderungsfähige wie veränderungsbedürftige Wesen. Doch während Rolle im Theater von vornherein als etwas Gemachtes, In-Szene-Gesetztes begriffen wird und so der *Spiel-Charakter* als Teil der Theater-Verabredung die Qualität der Performance maßgeblich prägt, versuchen die Protagonisten des betrieblichen Alltags in aller Regel, ihre Rollengefüge als notwendige, mithin natur-gegebene, in jedem Fall aber „objektive“ Realität darzustellen, d.h. deren theatral geformte und also formbare, sozial konstruierte und also generative Dimension zu hintertreiben und einer vermeintlich unvermeidlichen Zweck-Mittel-Rationalität zu unterwerfen.

Damit klingt ein Grundinteresse der Theatralen Organisationsforschung an: die Verunsicherung der gewohnten betrieblichen Handlungs- und Verhaltensmuster, die Irritation der ihnen aufgesetzten Denk- und Deutungsschablonen sowie die Entlarvung der daraus hervorgehenden strategischen Verstellungs-Mechanismen und Persönlichkeits-Masken. Grundsätzlich geht sie davon aus, dass menschliches Verhalten nur zu einem Teil durch „Persönlichkeit“ oder „Natur“ des Rollenträgers geprägt ist, es vielmehr in großem Maße von dem gesellschaftlichen Kontext, den Prozessen und Strukturen einer Organisation sowie dem situativen Kontext der Rolleninteraktion provoziert und differenziert wird. Eingefahrene Verhaltensweisen oder Widerstandsformen werden deshalb nicht als individuelle Macke oder subjektives Defizit diskriminiert, sondern vor dem Hintergrund der sozio-ökonomischen Strukturen erklärt und gedeutet.

Im Zusammenhang der Organisationsanalyse orientiert sich das Konzept der Theatralen Organisationsforschung entsprechend strikt an den Konfigurationen des betrieblichen Rollengefüges, dessen Spielräume es auszuloten und gegen Gewohnheitskulturen und Machtinteressen zu verteidigen gilt. Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbedürftigkeit akzentuierend, fokussiert es auf die Arbeitsplätze mit ihren Akteuren und auf deren Zusammenwirken im

Arbeitsprozess. Dabei kann die Theatrale Organisationsforschung zum einen auf Methoden der Arbeits(platz)- und Organisationsanalyse zurückgreifen. Zum anderen eröffnen sich Anschlussoptionen an die soziologische Theorie des symbolischen Interaktionismus, die auf die im kommunikativen Handeln vermittelte Bedeutung von Situationen erweist. Durch den Prozess der Interaktion erhandelt sich der Mensch darüber hinaus seine Position in Gruppe und Gesellschaft und, unter pädagogischer Prämisse, Identität und soziale Kompetenzen sowie, in der Spannung von subjektivem Wertesystem und objektiver Vorgabe, Rollendistanz und (Selbst-)Verantwortung (vgl. Krappmann 1973).

Dementsprechend stehen im Zentrum der Theatralen Organisationsforschung die Verhältnisse *zwischen* den Menschen als deutende und entscheidende Subjekte sowie ihre Fähigkeit, Rollenerwartungen wahrzunehmen, sie zu interpretieren und ggf. handelnd zu verändern.

Voraussetzung einer darauf gründenden Arbeitsplatz-Analyse und Organisationsgestaltung ist die Einnahme einer forschenden Haltung, d.h. die aktive Teilnahme aller Beteiligten als gleichermaßen Subjekt und Objekt der Forschung. Die sie begleitenden Protagonisten der Wissenschaften nehmen hier eher die Position des „facilitators“, des un-verschämten Impulsgebers, des Sammlers und Zuspitizers, des Motivators und Moderators ein. Theatrale Methoden aus Schauspiel, Dramaturgie und Regie provozieren und unterstützen diesen Prozess, indem sie ermöglichen, betriebliche Situationen szenisch zu rekonstruieren, d.h. die analytische Auseinandersetzung mit den darin aufgehobenen Motiven und Haltungen zu binden an deren sinnliche Konkretion und szenische Verdichtung (vgl. Arens-Fischer, Renvert & Ruping 2011 sowie Bloem & Häring 2011).

Dabei zeigt sich immer etwas, das die Ebene des schlichten Rollenspiels, des absichtsvoll Wiederholten oder rational für nützlich Gehaltene weit überschreitet und das sich der Eigenart des Ästhetischen verdankt: Die Materialität von Körper, Bild und Szene, die Aktualität und Präsenz des sinnlichen Erlebens fügt sich nicht unmittelbar in die Deutungsmuster der Alltagspraxis und steht ihr auch nicht sogleich zur

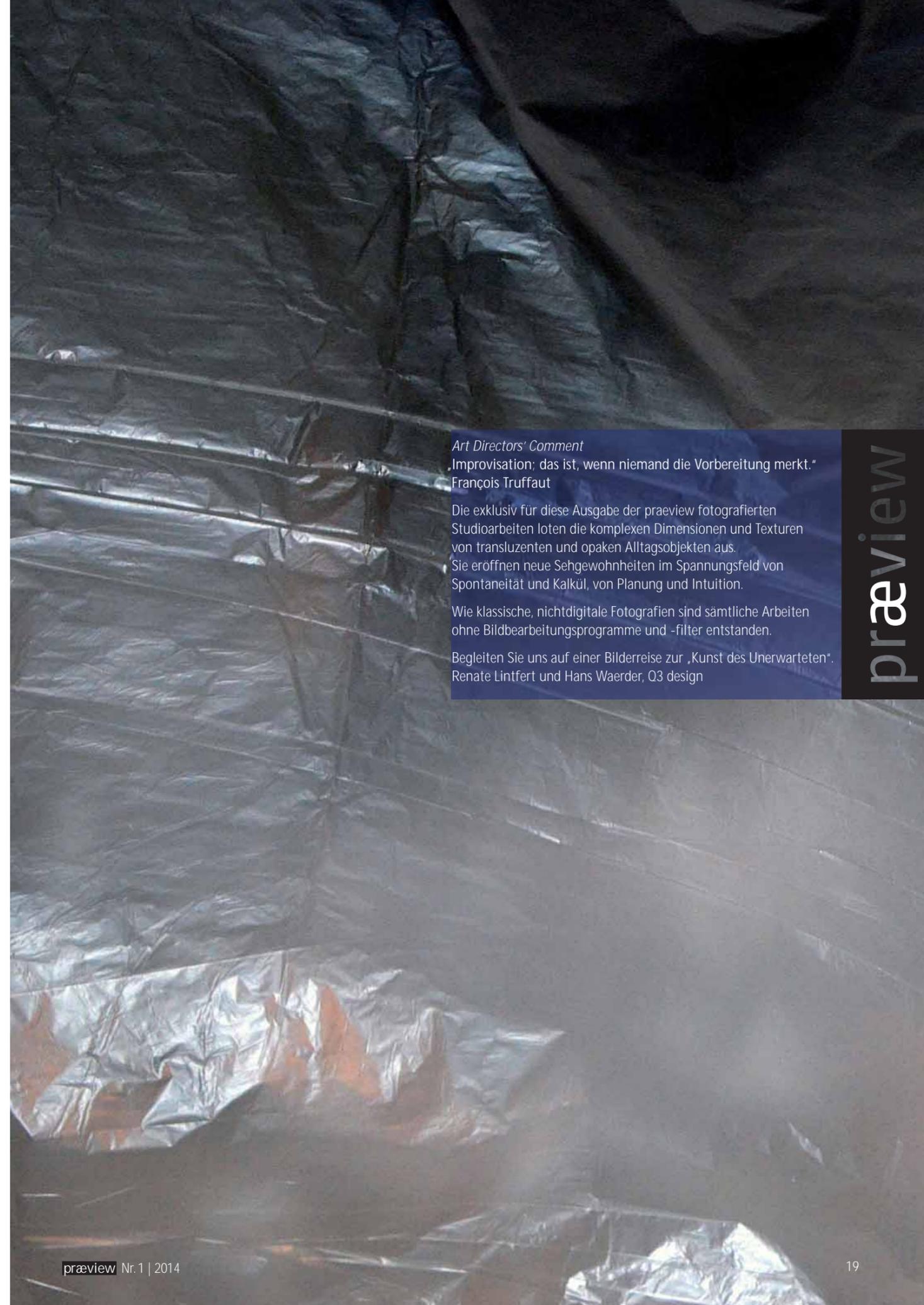


jedes Einzelnen ein nicht geringes Maß an Improvisation erforderlich (vgl. Böhle & Porschen-Hueck in diesem Heft).

Abzugrenzen von der Rollenflexibilität ist der Rollenwechsel in eine andere Rollenfigur mit einem anderen Spektrum an Verhaltensoptionen. Beispielhaft sei verwiesen auf die bei der Technologieanalyse in Open-Innovation-Netzwerken beobachteten Rollen Technologiekritiker und Technologiebewahrer (s. Arens-Fischer, Dinkelborg & Häring in diesem Heft). Um die Rollengestalt eines Technologiekritikers vollumfänglich zu erschließen, bedarf es eines gleichzeitig regelgeleiteten wie auch reflektierten und intuitiven Handelns in der Rolle. Die Reflexivität zur Rolle bereitet den Wechsel in die Rollenfigur des Technologiebewahrers vor. Die betriebliche Praxis zeigt jedoch, dass diese Reflexivität in der Regel unterbleibt bzw. keinen Anregungs- und Entfaltungsraum findet und sich deshalb das einmal etablierte Rollenprofil und die darin erworbenen Gewissheiten perpetuieren.

Die Erprobung einer anderen Perspektive im theatralen Raum, das experimentelle Durchfahren eines veränderten Rollenkonzeptes ohne den „Druck des Wirklichen“ und seiner Kosten, erscheint hier als ein Weg, die Anwendungsroutinen organisationaler Praxen zu irritieren und damit inkorporierte Verriegelungstendenzen aufzubrechen. Der kontinuierliche Wechsel von Handeln und Betrachten, die (probeweise) Einnahme von Haltungen und Verhaltensweisen, der (spielerische) Tausch etablierter Rollen sowie deren Reflexion in Hinblick auf ein überlegtes Anders-Handeln ist methodischer Kern dieses Ansatzes. Mit seiner Hilfe erscheint uns eine Neuinterpretation und Weiterentwicklung von Rollenmodellen als möglich und vielversprechend für die Modellierung von betrieblicher Organisations- und Kompetenzentwicklung. Für die Theatrale Organisationsforschung würde sich damit die Entwicklungsoption zu einem rollenzentrierten Modell der Organisationsanalyse und -gestaltung eröffnen.

<sup>1</sup> Dem entsprechen die performativen Konzepte des Theaters im Allgemeinen und die des Improvisationstheaters im Besonderen, welche „Präsenz im Interaktionsprozess zwischen Akteur und Zuschauer verorten“ (Lösel 2013, S. 160): Deren Idealform ist, „keine Idealform zu besitzen, sondern das Imperfekte, das bedingungslos Fraktale zu orten und spielbar zu machen“ (Dell 2002, S. 62).



*Art Directors' Comment*  
„Improvisation; das ist, wenn niemand die Vorbereitung merkt.“  
François Truffaut

Die exklusiv für diese Ausgabe der praeview fotografierten Studioarbeiten loten die komplexen Dimensionen und Texturen von transluzenten und opaken Alltagsobjekten aus. Sie eröffnen neue Sehgewohnheiten im Spannungsfeld von Spontaneität und Kalkül, von Planung und Intuition.

Wie klassische, nichtdigitale Fotografien sind sämtliche Arbeiten ohne Bildbearbeitungsprogramme und -filter entstanden.

Begleiten Sie uns auf einer Bilderreise zur „Kunst des Unerwarteten“.  
Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design

# Rollenimprovisation in offenen Technologieanalyseprozessen

Wolfgang Arens-Fischer, Katrin Dinkelborg, Benjamin Häring

Kooperationen in Forschungs- und Entwicklungsvorhaben verfolgen das Ziel, begrenzte Innovationsressourcen dauerhaft oder zeitlich begrenzt zu kompensieren. Der Mangel an dieser Ressource liegt definitionsgemäß vor allem in nicht-forschungsintensiven Unternehmen vor. So zeigt sich, dass nicht-forschungsintensive Unternehmen, die Kooperationen in der Forschung und Entwicklung nutzen, häufiger marktfähige Produktinnovationen hervorbringen als es ihnen alleine möglich wäre (vgl. Kirner et al. 2009).

Gleichwohl bleibt nach heutigem Kenntnisstand festzuhalten, dass Unternehmensnetzwerke zwar Kooperationsgewinne versprechen, die gerade kleine und mittelständische Unternehmen alleine meist nicht erzielen können, es dennoch häufig auch zum Scheitern von Netzwerken in der Praxis kommt. So bliebe der Erfolg vage und der Anreiz, einen eigenen Beitrag zu leisten, gering (vgl. Glückler & Hammer 2011). Für eine spezielle Form von Netzwerkarbeit, der Technologieanalyse in (beschränkt) offenen Prozessen (Open Engineering), soll gezeigt werden, dass mit Hilfe einer geeigneten Organisation die Voraussetzungen zur Rollenimprovisation geschaffen und konkrete Leistungsbeiträge für alle beteiligten Unternehmen und Personen erreicht werden können.

Die „Offenheit“ drückt sich in drei Dimensionen aus: a) hinsichtlich der beteiligten Unternehmen, b) hinsichtlich der zu bearbeitenden technologischen Problemstellungen und c) hinsichtlich der beteiligten Ingenieure und weiterer Akteure aus den Betrieben. Insofern geht es um die Reflexion und Lösung von Technologieproblemen, die betriebsübergreifend mit dem Engineeringwissen bearbeitet werden, das in den unterschiedlichen Unternehmen verteilt ist und in dem Netzwerk immer wieder neu und bedarfsgerecht kombiniert wird.

Die Technologieanalyse ist darauf gerichtet, die in einem Betrieb zur Anwendung gelangenden Technologien zu reflektieren und Ansätze zur Veränderung zu entwickeln. Besonders in KMU stehen gebündelte Innovationsressourcen dazu im Allgemeinen nur selten in eigens dafür eingerichteten Abteilungen zur Verfügung. Sie befinden sich vielmehr (verteilt) in den operativen technischen Prozessen – sei es in der Entwicklung und Konstruktion, der Produktion oder auch dem technischen Vertrieb und Service.

Der hier verfolgte Ansatz der Kooperationsarbeit besteht in der Kombination von Personen mit umfangreichem Erfahrungswissen aus den genannten betrieblichen Tätigkeitsfeldern zu offenen Arbeitsgruppen, in denen technologieorientierte Problemstellungen analysiert werden und nach Lösungsansätzen gesucht wird. Die Teilnehmer sind somit erfahrungsgeladene Experten für ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder und die dort verwendeten Technologien. Allerdings sind sie auch durch die im Betrieb gelebte Organisationspraxis geprägt, die Denkmuster und Verhaltensweisen bestimmt. In diesem Kontext stellen sich nun Fragen nach der konkreten Arbeitsorganisation im Netzwerk und danach, mit welchen Rollen die Teilnehmer aufeinander treffen, damit in der Zusammenarbeit ein produktiver Funke entsteht, der neue Lösungsansätze ermöglicht.

In dem hier zitierten Referenzprojekt zur Technologieanalyse wurden vorrangig Ingenieure und Techniker mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund aus sieben Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen (Stahlhallen-, Fahrzeug-, Tor-/Kassetten-, Klimaanlage-, galvanisierter Kleinteilebau, Verfahrens- und Kunststofftechnik) zu einem Open-Engineering-Netzwerk verbunden und erhielten die Aufgabe, ein konkretes technologiebasiertes Problem aus ihrem jeweiligen betrieblichen Arbeitsfeld als Aufgabe in das Netzwerk einzuspeisen. Somit hatte jedes Unternehmen einen konkreten Leistungsbeitrag und durch die zu entwickelnden Problemlösungsansätze auch einen zu erwartenden konkreten Nutzen. Für die eigentliche Zusammenarbeit wurden die Teilnehmer in wechselnden Arbeitsgruppen mit einem Moderator zusammengebracht. So ergaben sich neue Bühnen, in denen die Personengruppen zu für sie (bis auf die problemgebende Person) neuen Aufgaben eine Stunde pro Gruppensitzung und Problemstellung improvisieren mussten.

Die assoziative Nähe zum Improvisationstheater drängt sich nachgerade auf. So werden die Teilnehmer in eine für sie ungewohnte Situation gebracht, wie es im Improtheater auch der Fall ist. Improvisation kann hier verstanden werden als eine „(...) spontane, ungeplante, natürliche Reaktion auf eine Situation, einen äußeren Stimulus, einen inneren Impuls. Sie ist die Kunst des Augenblicks, bedeutet die „natürliche“ Integration eines Individuums in einen Situationskontext. Nun wird aber die spontane Reaktion des Individuums häufig verdeckt durch Gewohnheit, blockiert durch Tabus, Selbstkontrolle, Schüchternheit und Angst; sie wird bestimmt durch Normen, ersetzt durch erprobte, gelernte oder erzwungene Verhaltensmuster“ (Dörger & Nickel 2008, S. 15f.).

Obwohl die Personen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen (Elektro-, Informationstechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Wirtschaftsingenieurwesen), unterschiedlichen betrieblichen Tätigkeitsfeldern sowie aus unterschiedlichen Organisationskulturen stammten und darüber hinaus eine zwar technologische, aber eben nicht gewohnte Aufgabenstellung zur Bearbeitung anstand, zeigte sich keine Sprachlosigkeit, sondern ganz im Gegenteil eine konzentrierte und äußerst effektive Zusammenarbeit. Das Rollenverhalten jedes Einzelnen war offensichtlich anschlussfähig für alle anderen.

Improvisation ist kein beliebiges Verhalten, sondern es folgt Regeln. So befanden sich alle Teilnehmer zwar einerseits in einer ungewohnten Umgebung mit unbekanntem und fachfremden Mitspielern. Andererseits wurde ein technologieorientiertes Handeln durch die lösungsorientierte Problembearbeitung erwartet. Alle Teilnehmer verhielten sich nach den Regeln der Rolle eines Ingenieurs. Gleichzeitig verlangt die Interdisziplinarität der Gruppe von jedem der Teilnehmer ein Maß an Rollenflexibilität, das nur durch

das Führen der eigenen Rollenfigur (vgl. Arens-Fischer & Ruping in diesem Heft) erschlossen werden konnte. Das Open-Engineering fordert beide Dimensionen des Improvisierens ein: das objektivierende, regelgeleitete wie auch das subjektivierende, bewusste und intuitive Verhalten (vgl. Böhle & Porschen-Hueck in diesem Heft) mit dem Ergebnis eines flüssigen Zusammenspiels. Eine Improvisation überzeugt eben nicht dann, wenn sie an eine geschriebene Szene erinnert, sondern wenn bei den Spielern festzustellen ist, dass sie die Szene genießen, sich durch ihre Mitspieler verändern lassen, sich etwas trauen, mutig sind und scheinbar ohne Mühe spielen (vgl. Johnstone 2009, S. 476).

Das Ergebnis ist beeindruckend: Für sieben unterschiedliche Technologieprobleme konnten 107 Lösungsansätze generiert werden, von denen ein Jahr nach Abschluss des Projektes über die Hälfte in den Betrieben eigenständig weiterverfolgt werden. Im Prozess selbst zeigten sich unterschiedliche Rollengestalten wie Technologiebewahrer, -kritiker, -wirtschaftler, -integratoren und -innovatoren. Trotz dieser unterschiedlichen Rollen bestätigten alle Beteiligten die Leistungsfähigkeit und Freude des Arbeitens in dem Open-Innovation-Netzwerk und bekundeten geschlossen ihre Bereitschaft zur erneuten Beteiligung.

# Improvisation als Organisationsdesign

Lutz Hempel

Improvisation hat viel Potenzial, Organisationen fitter zu machen für die Zukunft. Weil sie alternative Handlungsmöglichkeiten bietet für den Umgang mit der wachsenden Komplexität, Geschwindigkeit und Unsicherheit in der Welt, in der traditionelle Konzepte immer weniger greifen. Weil sie Veränderungs-, Innovations-, Lern- und Leistungsfähigkeit steigert.

Damit Improvisation in der Organisationswelt fruchtbarer werden kann, muss sie als Strategie bewusst gemacht und als Handlungskonzept vermittelt werden. Dafür scheint das Modell improvisierender Jazz-Bands gut geeignet: Es stellt funktionierende improvisierende Organisationen dar; es kann als lebende Metapher besonders anschaulich gemacht werden; über Improvisationsübungen können Führungskräfte und Teams zugrunde liegende Werte und Prinzipien auf bewegende Weise nahe gebracht werden. Wenn Improvisation in Organisationen strategische Anwendung findet, sich Strukturen, Prozesse und Handlungen in ihrem Sinne neu formen, kann sie sich als Organisationsdesign etablieren.

## Strategische Improvisation

Improvisation als Strategie ergänzt strategische Planung um eine Dimension des Erkennens und Nutzens von Gelegenheiten. Strategie wird als Interaktion zwischen Vision und Gelegenheiten neu interpretiert. Die strategische Absicht bleibt Richtungsgeber, entlang des Wegs sind Aktion und Reflexion bevorzugte Mittel (Perry 1991). Dies baut auf der Überzeugung, dass ein Plan der Zukunft nur begrenzt und immer weniger funktioniert, ein gerader Zukunftspfad Illusion ist (Crossan et al. 1996). Jazz-Bands arbeiten mit der strategischen Absicht zusammen, bestmögliche Musik zu schaffen und zu performen (Barrett 2012). Die Umsetzung, d. h. die Erarbeitung oder Darbietung neuer Songs, erfolgt offen und flexibel, um auftauchende musikalische Ideen nutzen zu können.

Der Nutzen strategischer Improvisation in Organisationen liegt vor allem in der Erhöhung von Veränderungs-, Innovations-, Lern- und Leistungsfähigkeit:

**Veränderungsfähigkeit:** Strategische Improvisation kann Organisationen in der Fähigkeit stärken, proaktiv mit Veränderungen umzugehen und den Wandel zu gestalten. Sie macht offen für sich im Umfeld oder intern abzeichnende Veränderungen und flexibel dafür, diese und weitere Veränderungen als Gelegenheiten zu erkennen und zum Vorteil zu nutzen (Orlikowski 2014). Wie Jazz-Bands mit Veränderung umgehen, wurde zuvor umrissen.

**Innovationsfähigkeit:** Strategische Improvisation schafft einen Rahmen, in dem sich Menschen kreativ entfalten können, in dem experimentiert werden kann, Fehler konstruktiv genutzt werden. Einen Rahmen, in dem (Mit-)Gestaltung von zentraler Bedeutung ist (Barrett 2012). Jazz-Musiker improvisieren mit einer positiven, neugierigen und selbstbewussten Grundhaltung und begreifen Fehler als Lernquelle. Sie verständigen sich auf wenige Strukturelemente wie z. B. ein Akkord-Muster und setzen darüber frei ihre Ideen um.

**Lernfähigkeit:** Improvisation im Jazz basiert auf einer besonderen Lernkultur, die bei Jam Sessions und neuen Projekten gepflegt wird. Lernen findet durch gemeinsames Tun und darüber Sprechen mit vorzugsweise erfahreneren Lern-

partnern statt, eine sehr wirkungsvolle Lernform. Strategisch improvisierende Organisationen regen solches Lernen an und profitieren von einer Zunahme an kreativen Lösungen und nachhaltigem Wissenstransfer (Barrett 2012).

**Leistungsfähigkeit:** Strategische Improvisation stellt den Menschen in den Mittelpunkt von Organisation. Offenheit und Flexibilität, (Mit-)Gestaltung und besondere Lernkultur erhöhen Motivation und Leistungsfähigkeit. Das temporäre Teilen von Führungsverantwortung trägt weiter dazu bei. Hervorragende Jazz-Bands beeindruckt mit großer Konzentriertheit, Spielfreude, Energie und Hingabe und mit fantastischen Ergebnissen. Es „grooven“ die Musik und die Band selbst, d. h. die Musiker sind zusammen im Flow und gleichzeitig im Rhythmus.

## Strategische Improvisation als Handlungskonzept

Strategische Improvisation beruht auf einer Reihe von Prinzipien und Werten, die für Organisationen nachvollziehbar, übertragbar und anwendbar gemacht werden können. Das von mir aus der Arbeit von Barrett (2012) und Gold & Hirshfeld (2005) abgeleitete „Jazz it!“-Modell (s. Abb. oben) hat sich in meiner Praxis in knapp einem Dutzend Workshops als hilfreich erwiesen (Werte innen, Prinzipien außen). Die Prinzipien sind mit einer Ausnahme für Führungskräfte wie Mitarbeiter wichtig, entfalten aber bei Führungskräften besondere Kraft (ab „Entlernen meistern“ im Uhrzeigersinn).



æP1: Es geht darum, Offenheit und Flexibilität für neues Denken und Arbeiten zu üben und Gewohnheiten, Routinen, persönliche Strategien regelmäßig in Frage zu stellen.

æP2: Anstatt auf Probleme und ihre schnelle Lösung fokussieren Führungskräfte auf Möglichkeiten, stellen positive Fragen, regen Austausch darüber an und schreiten neugierig voran.

æP3: Experimentieren passiert nicht losgelöst in der Entwicklungsabteilung, sondern überall in der Organisation, parallel zu den anderen Prozessen. Die Führungskräfte deuten Fehler von inakzeptablen Problemen zu wertvollen Entwicklungsmöglichkeiten positiv um.

æP4: Um möglichst viel Gestaltungsraum zu schaffen, werden die Strukturen einer Organisation auf die nicht verhandelbaren Strukturelemente beschränkt.

æP5: Siehe unter Nutzendimension Lernfähigkeit.

æP6: Im offenen Austausch miteinander geben sich Führungskräfte und Teammitglieder Impulse, bauen auf den Ideen der anderen auf. Die Teammitglieder erhalten von Zeit zu Zeit die Möglichkeit, temporär zu führen, z. B. ein Meeting oder ein Projekt.

æP7: Die Führungskräfte haben Visionen von etwas Besserem, brechen bewusst mit Routinen und Mustern, um ihr Team dorthin zu bewegen, bekräftigen die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter/-innen, fordern viel, erlauben aber inkrementelles Vorgehen.

Damit diese Prinzipien zum Tragen kommen, braucht es eine Kultur und Menschen, die Leidenschaft, Mut, Empathie und Diversität auszeichnet. Den Führungskräften kommt hier eine besondere Vorbild- und Unterstützungsfunktion zu.

## Vermittlung und Anwendung

Die Vermittlung des obigen Modells über die lebende Metapher (Demonstration durch eine Band) und Improvisationsübungen (beides mit Reflexion) wurde in den genannten Workshops erfolgreich erprobt. Generell erscheint vielen Teilnehmern eine stärker werte- und prinzipienbasierte Organisation erstrebenswert. Als besonders wichtig werden eine konstruktive Fehlerkultur, Experimentieren, Gestaltungsraum bei klarer Zielrichtung sowie eine offene und schnelle Kommunikation erachtet.

Die Anwendung im Organisationsalltag der Teilnehmer lässt sich aus meiner bisherigen Praxis noch zu wenig einschätzen. Es wird aber deutlich, dass sie in Situationen, in denen Menschen regelmäßig zusammenkommen, geübt werden muss, um Zusammenarbeit und Führung nachhaltig zu verändern.

Es bleiben wichtige Fragen für die weitere Forschung und Praxis: Wie lässt sich strategische Improvisation nachhaltig in Organisationen verankern? Unter welchen Voraussetzungen? In welchen Organisationen hat sie das größte Potenzial?

# Grundelemente improvisatorischer Felder: Mustergenerierung und Mustersprachen

Wolfgang Stark, Till Schümmer

Kultur entsteht durch Wiederholung und Variation, durch Rituale und (meist unausgesprochene) Regeln (vgl. Kroeber 1963). Kultur wird aber nicht bestimmt, sondern „spielt sich ein“, ist prozesshaft und entwickelt sich durch das Handeln (nicht durch Vorschriften). Paul Bate (1997) vergleicht deshalb Organisationskultur mit einem Flussbett: Die Handlungsmuster der Mitarbeiter und die Strukturmuster der Organisation suchen sich den gangbaren Weg, der dann (temporär) zum Flussbett wird. Grundlage ist hier das Prinzip der „Viabilität“ (Glaserfeld 1997), das auch für die Theorie der Selbstorganisation ausschlaggebend ist.

Organisationale Muster können als Verfahrensbeschreibungen Teile der kollektiven impliziten Wissensbestände und Handlungsmuster in Organisationen aufdecken. Die Beschreibung orientiert sich dabei an der allgemeinen Beschreibungsform eines Entwurfsmusters (engl. Design Pattern oder kurz Pattern, s.u.). Muster werden im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses entdeckt und dokumentiert (Pattern Mining, vgl. E-LEN 2005), in den die Perspektiven unterschiedlicher Akteure in der Organisation hinsichtlich einer spezifischen Herausforderung und ihrer gangbaren Vorgehensweisen einfließen. Sie konstruieren damit auch einen Möglichkeitsraum förderlicher, in verschiedenen Situationen unterschiedlich einsetzbarer Handlungen – einem der Grundelemente für improvisationales Handeln. *Kulturmuster* von und in Organisationen können damit branchen-, typen- oder situationsspezifisch identifiziert, analysiert und innovativ in der Praxis eingesetzt werden.

Der Muster-Ansatz entstand ursprünglich in der Architekturtheorie (Alexander et al. 1977) und wurde u.a. in der Softwareentwicklung (Gamma et al. 1995; Gabriel 2002), im Design (Brown 2009), in der Gestaltung soziotechnischer Systeme (Schümmer & Lukosch 2007) oder zur Entwicklung von Communities (Schuler 2008, <http://groupworksdeck.org>) aufgegriffen. Der Ansatz betont die Bedeutung von Erfahrungswissen und Kooperation, sowie – als Mustersprache (engl. pattern language) – die Bedeutung der Beziehungen zwischen den Teilen eines Systems für das Gelingen des Ganzen. Damit ist er hochrelevant für aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit, Qualität, Innovations- und Lernfähigkeit, den Umgang mit offenen Strukturen oder den Wissens-Transfer in ungewissen und komplexen Situationen (Böhle & Busch 2012).

Muster helfen in Fragen der alltäglichen Arbeit mit offenen Prozessen: Welche Handlungs- oder Entwurfsmuster lassen sich erfolgreich miteinander kombinieren? Wie kann mit unterschiedlichen Beteiligten darüber miteinander kommuniziert werden? Was ist erfolgreich, was veränderungswürdig? Wie wird das Erfahrungswissen für alle Beteiligten transparent und nutzbar gemacht?

Kennt man die Grundstrukturen der Muster, kann damit – so wie mit Patterns der Jazz-Improvisation und ähnlich mit genetischen Mustern der molekularen Genetik – deren dynamische Anwendung in der Praxis entwickelt werden. Zentral ist dabei die Triade von Kontext, Herausforderung und Lösung (Keidel 1995).

Diese drei Elemente stehen in einem Spannungsfeld, dessen Kräfte durch das Offenlegen der zugrundeliegenden Prinzipien in einem Muster sichtbar werden. Damit wird nicht nur das Verfahren selbst vermittelt, sondern auch die dahinterliegende Erkenntnis (Kohls & Scheiter 2008). Die Dokumentation von Mustern als erkenntnisvermittelnde Triade von Kontext, Herausforderung und Lösung trägt somit dazu bei, die Prinzipien der Muster zu reflektieren, zu beschreiben und auf diese Weise invariante Elemente zu extrahieren und für unterschiedliche Situationen anzuwenden.

Entwickelt man ein System von Mustern für Organisationen und soziale Systeme, so beschreiben diese in verdichteter Form den aktuellen Stand der Kulturbildung in Organisationen. Ein Beziehungssystem (vergleichbar einer Grammatik) zwischen einzelnen Mustern (Keidel 1995) ermöglicht es, zusammenhängende und sich ergänzende Muster zu einer Mustersprache (pattern language) zusammenfügen. Diese kann einen Einblick in wesentliche Elemente der Dynamik eines bestimmten Themenfeldes der Organisation bieten. Sie ist situationsspezifisch einzigartig und repräsentiert gleichzeitig die in einem bestimmten Anwendungsbereich gangbaren Verfahren. Damit entsteht eine organisationale Mustersprache (nicht *die* für alle Organisationen gültige), die eine organisational sinngebende Struktur aufzeigt.

Wenn Muster auf diese Weise die Klammer zum Verständnis der Organisation auf verschiedenen Ebenen bilden können und insbesondere einen Zugang zur Tiefendimension, zum „Ungenannten“ der Organisation, bieten, dann ist es sinnvoll – in Anlehnung an Alexander et al. (1977) – eine Mustersprache für Organisationen und soziale Systeme zu entwickeln. Da die einzelnen Muster genauso wie die Mustersprache für moderne Organisationen jedoch die Möglichkeit bieten müssen, beweglicher statt statischer zu werden, einen kreativen Prozess des Erfindens, und nicht nur des Findens (Dell 2002, S. 228) anstoßen sollen und im Sinne einer „lebendigen (Muster-) Sprache“ sich aufeinander beziehen sollen, müssen die Prinzipien der Mustersprache (die Muster der Muster) diesen Anforderungen entsprechen.

Organisationale Muster und eine entsprechende Mustersprache sind zentrale Bestandteile eines dynamischen Wissensspeichers, der durch mustergenerierende Interviews, Reflexions-Workshops (z.B. mittels der Methode PATONGO-Storm – Schümmer & Mühlpfordt 2012), Doku-

mentenanalysen, teilnehmende Beobachtung, und die Notation von Organisationspartituren gespeist wird. Durch regelmäßige Musterworkshops werden Muster in der beschriebenen Notationsform verdichtet und erprobt. Der Wissensspeicher selbst mit seinen flexiblen Elementen ist Quelle für die systematische Entwicklung improvisatorischer Felder in sozialen Systemen und das non-lineare systematische Design. Zentral ist für den Musterspeicher eine gute Vernetzung der einzelnen Muster, wie sie zum Beispiel mit dem 2009 entwickelten und mehrfach erprobten System PATONGO (<http://www.patongo.de>) unterstützt werden kann.

Der Ansatz einer „Mustersprache für implizites Wissen“ in Organisationen und sozialen Systemen beschreitet in diesem Zusammenhang neue, transdisziplinäre Wege, mit dem Ziel, eine Sprache für die implizite Dimension des Organisierens zu entwickeln, die es ermöglicht, mit dem Nicht-Planbaren in Organisationen umzugehen. Die Sprache und Konzeption der Musik und der in verschiedenen Disziplinen bereits erfolgreich eingesetzte Musteransatz haben sich dabei als gangbar erwiesen, weil beide Ansätze die Verfahrensweisen des Organisierens und ihrer erfahrungsbezogenen und emotionalen Hintergrund betonen.

Die Frage der impliziten Dimension organisationalen Handelns richtet sich somit auf die Praxis und das Performative des Organisierens in sozialen Systemen als Prozess in der Zeit. Das „Implizite“ ist dabei – wie in der Musik – Teil jeder Praxis (jedes Könnens) bzw. jeder Performanz. Zum tacit knowing view (Neuweg 2006) gehören entsprechend Handlungsarten und Konzepte wie situiertes Handeln (engl. situated action, Suchman 1987), subjektivierendes Handeln (Böhle et al. 2012), intuitiv-improvisierendes Handeln (Volpert 1994) und künstlerisches Handeln (Brater et al. 2011), Habitus (Bourdieu 1982) und knowing-in-action (Schön 1983). Das mit den Konzepten Organisationskultur und implizites Wissen zunächst nur unzureichend Verstehbare wird als prozesshaftes und performatives Geschehen klarer, wenn man die Bedeutung der Beziehung „artikulierbares Wissen x implizites Können“ betont und Formen findet, wie die den Mustern zu Grunde liegenden Verfahrensweisen erprobt und inkorporiert werden können. Mit einem solchen organisationstheoretischen Verständnis des Impliziten des Organisierens entsteht die Brücke zum musikalischen Verständnis des Organisierens, zum neuen Paradigma, die Organisation musikalisch zu denken.

# Improvisation in Musik und Arbeit

Fritz Böhle, Stephanie Porschen-Hueck

In diesem Beitrag wird mit dem Konzept des objektivierenden und subjektivierenden Handelns gezeigt, worauf Improvisation beruht. Dies wird zunächst am Beispiel der Musik erläutert, um dann deren Relevanz im Arbeitsbereich zu verdeutlichen.

## Objektivierendes und subjektivierendes Handeln

Planmäßig-rationales Handeln kann auch als ein objektivierendes Handeln bezeichnet werden. Es beruht auf der Orientierung an allgemeinen und – im Prinzip – subjektunabhängigen, objektiven Informationen, Wissen und Regeln. Im Unterschied zu einer weit verbreiteten Annahme ist es jedoch keineswegs nur mittels eines objektivierenden Handelns möglich, Ziele zu realisieren und Probleme zu lösen. Dies kann auch durch andere Handlungsweisen erreicht werden, die sich systematisch als subjektivierendes Handeln bestimmen lassen. Anstelle einer vorangehenden Analyse, Entscheidung und Planung werden hier die Ziele und Wege erst im und durch das praktische Handeln eruiert. Leitend hierfür sind die Interaktion und der Dialog mit den äußeren Gegebenheiten sowie eine Wahrnehmung der Umwelt, bei der subjektive Empfindung und Gespür eine maßgebliche Rolle spielen (Böhle 2013).

## Improvisation als objektivierendes Handeln

Zunächst ist festzustellen, dass die Improvisation in der Musik eine Reihe von Merkmalen des objektivierenden Handelns aufweist. So orientiert sich die Improvisation bspw. an jeweils bestimmten Harmonien, Rhythmen und Tonfolgen (Skalen) wie auch bestimmten Mustern (patterns), die verwendet werden können. Ebenso kann vorab verabredet werden, in welcher Reihenfolge bspw. unterschiedliche Musiker mit ihren Instrumenten solistisch improvisieren, während die übrigen begleiten. Improvisation ist demnach kein Gegensatz zu Planung, sondern eine modifizierte oder offene Planung, die sich weitgehend auf Rahmenbedingungen bezieht, durch die Offenheit und Spielräume für die jeweils individuelle Ausgestaltung bleiben. Doch wie werden diese ausgefüllt? Auch wenn bestimmte Harmonien und Tonfolgen verwen-

det werden, entsteht daraus noch keine „Musik“; es ist damit allein noch nicht gewährleistet, ob eine Improvisation „gelingt“, ob sich etwas „ereignet“ und etwas „entsteht“.

## Improvisation als subjektivierendes Handeln

Bei der Frage, wie während des Spielens entschieden wird, wie es weiter geht, verweist das Konzept des subjektivierenden Handelns auf den Dialog und die Interaktion mit einem „Gegenüber“. Dies bezieht sich nicht nur auf andere an der Improvisation beteiligte Musiker. Ein wesentliches Gegenüber ist auch die entstehende und bereits entstandene Musik (Töne, Harmonien, Rhythmen) – sowohl beim eigenen Spiel als auch im Zusammenspiel. In der unmittelbaren Verbindung des aktiven Hervorbringens und zugleich Reagierens auf das Hervorgebrachte verliert das Spiel seine Beliebigkeit und Zufälligkeit. Es erhält An- und Aufforderungen wie auch Beschränkungen durch das jeweils Vorangegangene. Ein weiteres Gegenüber ist das Instrument, mit dem gespielt wird (sein Ton, seine Mechanik usw.). Das Instrument enthält nicht nur Beschränkungen, sondern auch besondere „Aufforderungen“ und „Anregungen“ für das „Wie“ des Spielens.

Für einen guten Musiker ist ein exaktes Hören unerlässlich. Zugleich lassen sich jedoch weite Bereiche des musikalischen Ausdrucks und der musikalischen Wirkung weder eindeutig und exakt wahrnehmen, noch beschreiben oder gar messen. Beispiele hierfür sind die Klangfarbe eines Tons, die Phrasierung und die Rhythmisierung einer Tonfolge wie auch der Stil, in dem etwas gespielt wird. Gerade bei der Improvisation im Jazz kommt es darauf an, dem Ton mit der Phrasierung eine unverkennbare Individualität zu verleihen. Des Weiteren kommt es darauf an, die immanente „Logik“ bestimmter Tonfolgen und Harmonien wahrzunehmen und weiter zu entwickeln.

Während der Improvisation ist es nicht möglich, innezuhalten und darüber zu reflektieren, was gespielt wurde und wie weitergespielt wird. Es ist somit kein Reflektieren im Sinne einer vorhergehenden oder nachträglichen Analyse möglich. Dies heißt aber nicht, dass das Denken ausgeschaltet ist. Es findet vielmehr ein das Handeln begleitendes Denken statt. Dies wird auch als ein waches „Bei-der-Sache-Sein“ beschrieben, sodass geübte Musiker bspw. nach einer Improvisation durchaus in der Lage sind, sich daran zu erinnern, „was“ und „wie“ sie gespielt haben. Ebenso ist es auch möglich, prospektiv einen weiteren Verlauf imaginativ vorwegzunehmen. Für den Musiker entsteht oft der Eindruck, dass nicht er, sondern „es“ spielt bzw. die eigenen Hände und Finger spielen.

Und schließlich wird in der Improvisation auch eine bestimmte Beziehung zur Umwelt aufgebaut – zum eigenen Instrument wie auch zu anderen Musikern bis hin zur musikalischen Vorlage, einem Thema etc. Anstelle einer objektivierenden, distanzierten Beziehung bildet sich eine Nähe und Einheit. Hierauf beziehen sich bspw. Beschreibungen wie ein gemeinsames „Verfallen“ in einen Rhythmus oder das Gefühl der „Verschmelzung“ mit dem Instrument und der Gruppe (vgl. Figueroa-Dreher 2012, S. 8ff).

Die musikalische Improvisation beruht somit auch auf einem Handlungsmodus, der sich grundlegend von einem objektivierenden Handeln unterscheidet. Es ist ein interaktiv-dialogisches Vorgehen, eine empfindende, spürende Wahrnehmung, ein ins praktische Handeln eingebundenes Denken und eine Beziehung der Einheit und Nähe zur Umwelt.

## Improvisation bei der Arbeit

Genau dies ist auch im Arbeitsprozess notwendig, um mit Ungewissheit handlungsfähig zu sein. Fachwissen und planmäßiges Vorgehen werden nicht hinfällig – sie müssen aber modifiziert und ergänzt werden. Bei Innovationen wie auch bei der Arbeit mit Kunden ist es notwendig, sich an eine Lösung durch praktisches Handeln „heranzutasten“. Bei Laborexperimenten, bei einem Softwaretestlauf ebenso wie bei der Überwachung einer technischen Anlage sind neben systematischer Beobachtung und Analyse auch ein unmittelbares Wahrnehmen mit Gefühl und Gespür wichtige Grundlagen der Beurteilung (Böhle & Porschen 2011). Bei Unregelmäßigkeiten in technischen Abläufen kommt es darauf an, anhand des „Knatterns“ oder „Schnurrens“ des Maschinenlaufs auf das Funktionieren des Prozesses zu schließen. Bei der Softwareentwicklung ist ein Gefühl für „schöne“ Programmcodes erforderlich und bei technischen Entwicklungen ein Gefühl dafür, ob eine Konstruktion „rund“ ist. Bei Teamarbeit ist es notwendig, eine stimmige oder gestörte Atmosphäre zu erspüren, um kritische Situationen zu antizipieren und zu bewältigen. Auch geht es beim Umgang mit Ungewissheit im Arbeitsbereich darum, sich auf die Situation, den Arbeitsgegenstand und Kollegen einzustellen und sowohl das Handeln anderer als auch technische und organisatorische Abläufe subjektiv, gefühlsmäßig und körperlich nachzuvollziehen (Böhle et al. 2012).

So weist die Improvisation in der Musik und in der Arbeit eine Reihe von Parallelen auf. Die Improvisation in der Musik öffnet den Blick für eine bisher noch weithin verborgene Seite von Arbeit. Ihre Beachtung und Entwicklung ist eine zentrale Herausforderung für die zukünftige Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung.



# Gesellschaftliche Innovation durch künstlerisches Denken und Handeln

## Programm des Forschungsnetzwerks IFANresearch<sup>1</sup>

### Ein grundlegender Wandel im Verhältnis von Kunst und Gesellschaft

In industriell-kapitalistischen Gesellschaften hat sich die Kunst als ein eigenständiger gesellschaftlicher Bereich neben Ökonomie, Politik und anderen Lebensbereichen ausdifferenziert. Die Kunst und damit auch die künstlerische Tätigkeit insgesamt haben sich in dieser Abgrenzung als „zweckfrei“ definiert und behauptet. Diese traditionelle Grenzziehung zwischen Kunst und anderen gesellschaftlichen Bereichen kommt in Bewegung. Zum einen vollzieht sich eine Ökonomisierung der Gesellschaft, die auch auf die Kunst übergreift. Zum anderen ist aber auch eine Entgrenzung der Kunst und Ausweitung künstlerischer Praktiken in andere gesellschaftliche Lebensbereiche zu beobachten. Diese Entgrenzung des Künstlerischen zeigt sich in vielfältigen Formen, von der Ästhetisierung der Lebenswelt bis hin zur Eventkultur. Neben Design und Event erlangt aber künstlerisches Denken und Handeln noch einen anderen und für viele unerwarteten Stellenwert: Das Künstlerische erweist sich als unverzichtbar, um gesellschaftliche Innovationen hervorzubringen und zu gestalten.

### Innovation und Bewältigung von Ungewissheit als neue Herausforderungen

Unsere globale kapitalistisch getriebene Gesellschaft scheitert ökonomisch, ökologisch und sozial. Wir müssen sie neu erfinden: Es sind grundlegende, nicht nur technische, sondern vor allem soziale Innovationen notwendig. Zugleich erfordert eine komplexe Welt nicht nur trotz, sondern vor allem auch mit Ungewissheit handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Mit den herkömmlichen Methoden wissenschaftlichen Denkens und planmäßig-strategischen Handelns allein kann man diesen Herausforderungen nicht begegnen. Für ihre Bewältigung liefern insbesondere künstlerische Denk- und Handlungsweisen entscheidende Impulse, Grundlagen und Perspektiven.

### Jenseits des „neuen Geist“ des Kapitalismus

Aktuelle Zeitdiagnosen konstatieren bereits einen „neuen Geist“ des Kapitalismus, der das Künstlerische als Produktivkraft aufnimmt und assimiliert. Doch das Künstlerische wird dabei reduziert auf das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und auf prekäre Beschäftigung. Die zentralen Merkmale künstlerischen Denkens und Handelns treten dabei kaum in den Blick.

### Potenziale künstlerischen Denkens und Handelns für gesellschaftliche Innovation

Für gesellschaftliche Innovationen sind unterschiedliche Merkmale künstlerischer Denk- und Handlungsweisen bedeutsam:

- æ **non-lineares Denken**, das innovative Ansätze des Erkenntnisgewinns und der Orientierung in offenen Systemen ermöglicht,
- æ **ästhetische Wahrnehmung**, die zum Spüren und Empfinden der Wirklichkeit mit in all ihren Qualitäten befähigt,
- æ **implizites Wissen**, das über begrifflich Fassbares hinausgeht und das durch Bilder, Musik und Erzählungen dargestellt und kommuniziert wird,
- æ **entdeckendes Vorgehen**, das zu sicherem Handeln in offenen Situationen jenseits von Kontrolle und Planung ermächtigt,
- æ **Orientierungsmuster**, die situative Steuerung ohne explizite Regeln und normative Festlegungen ermöglichen,
- æ **offene Haltung**, die zu Neugier und Sich-Einlassen auf Ungewohntes befähigt.

Diese künstlerischen Denk- und Handlungsweisen zielen darauf ab

- æ unbekanntes Terrain, Ungewohntes und Ungewisses zu erkunden und Originäres zu schaffen,
- æ Bestehendes zu erschüttern und zu hinterfragen, um Raum für neue Sichtweisen und Ansätze zu schaffen,
- æ Wirkungen zu erzeugen, die sich im Dialog mit Ideen, Motiven und Gegenständen zeigen.

Diese Potenziale entwickelten sich in der Vergangenheit in der Abgrenzung der Kunst zu anderen gesellschaftlichen Bereichen. Löst sich diese Abgrenzung auf, stellt sich nicht nur die Frage, wie und weshalb sie für Innovationen wirksam werden können, sondern auch, wie sich das Künstlerische in dieser neuen Begegnung erhalten und weiterentwickeln kann.

### Künstlerisches Denken und Handeln in der Ökonomie – zwischen Instrumentalisierung und Neubeginn

Speziell in der Ökonomie finden sich vielfältige Bestrebungen, künstlerische Denk- und Handlungsweisen neu zu integrieren. Wenn sich dabei jedoch die Ökonomie nicht für die Substanz künstlerischen Denkens und Handelns öffnet, kommt es zu einer einseitigen Instrumentalisierung: Das Künstlerische wird entweder Ornament äußerlicher Ästhetisierung oder verkommt zur bloßen Kreativitätstechnik. Die neue Begegnung des Künstlerischen mit der Ökonomie kann daher nur dann gelingen, wenn die Ökonomie

im Künstlerischen eine eigene, „andere“ Seite erkennt und entwickelt. Für künstlerisches Denken und Handeln heißt dies umgekehrt, sich in den Dialog mit der ökonomisch-technischen Praxis zu begeben und sich jenseits einseitiger Instrumentalisierung als praktisch nützlich zu erweisen.

### Offene Fragen

Diese neue Begegnung des Künstlerischen und Ökonomisch-Technischen im Kontext von Innovation wirft eine Reihe von offenen Fragen auf:

- æ Innovationen sind schon immer Element kapitalistischer Produktionsweise. Dennoch lag bisher ein Schwerpunkt von Organisation, Technik und Management nicht auf Innovation, sondern auf Re-Produktion. Werden die dabei entwickelten Prinzipien umstandslos auf Innovationsprozesse übertragen, werden Innovationen nicht gefördert, sondern eher behindert. Innovationsprozesse weisen besondere Merkmale der Ungewissheit, Unbestimmtheit und Offenheit auf, die es genauer zu erfassen und zu bestimmen gilt. Der bloße Hinweis auf die Notwendigkeit von innovativer und kreativer Persönlichkeit reicht hier nicht aus.
- æ In der herkömmlichen Betrachtung charakterisiert sich ökonomisch-technisches Handeln durch Logiken und Codes, die den kreativen Potenzialen des Künstlerischen entgegenstehen. Daher ist genauer zu bestimmen, weshalb und in welcher Weise künstlerische Denk- und Handlungsweisen für ökonomisch-technisches Handeln anschlussfähig sind und neue Möglichkeiten und Problemlösungen eröffnen. Dies lenkt den Blick auf eine mögliche, bisher wenig beachtete „andere“ Seite des ökonomisch-technischen Handelns, die – systemtheoretisch betrachtet – eine strukturelle Kopplung dieser verschiedenen Denk- und Handlungssysteme ermöglicht. In dieser „anderen“ Seite zeigt sich die Bedeutung impliziten Wissens, informeller Prozesse, improvisatorischen Handelns u.v.m. in Organisationen. Nur auf dieser Grundlage lassen sich dann auch Aussagen über innovationsfördernde Wirkungen des künstlerischen Denkens und Handelns treffen.

- æ Die Integration des Künstlerischen in ökonomisch-technische Abläufe tangiert bestehende Macht- und Interessenskonstellationen in Unternehmen. Es stellt sich daher die Frage, welche Akteure sich künstlerischen Denk- und Arbeitsweisen öffnen und diese nutzen können. Andererseits: Welche Akteure werden ihr Terrain verteidigen und welche verdecken und

offenen Strategien werden dabei entwickelt? Es ist davon auszugehen, dass die hier möglichen Konfliktlinien nicht mehr entlang der klassischen Gegenüberstellung von Arbeitern/Angestellten und Management oder unterschiedlichen Berufsgruppen und Abteilungen wie technischer versus kaufmännischer Bereich verlaufen.

- æ Über Akteursgruppen hinaus ist davon auszugehen, dass sowohl die Notwendigkeit wie auch die Möglichkeit dieser Integration von strukturellen und organisationalen Konstellationen abhängig sind. Hier stellt sich die Frage, welche dieser Konstellationen eine solche Integration begünstigen und welche ihr eher entgegenstehen. Dabei ist zu prüfen, in welcher Weise hier klassische Unterscheidungen wie Industrie, Dienstleistungen, Wissensarbeit und Informationstechnik greifen oder eher Unternehmenskulturen und spezifische Traditionen eine Rolle spielen. In besonderer Weise sind in dieser Perspektive Entwicklungen in der sog. „Kreativwirtschaft“ zu betrachten.
- æ Die nachhaltige Verankerung der Begegnungen zwischen dem Künstlerischen und Ökonomisch-Technischen wird für das Verständnis und die Gestaltung von Organisation und Technik bis hin zur Kompetenzentwicklung und Personalpolitik nicht ohne Folgen bleiben. Zu fragen ist hier also nach den Rückwirkungen dieser Integration für die Organisation von Unternehmen und sich hieraus ergebende neue Perspektiven für Organisations- und Technikentwicklung.
- æ Für die praktische Umsetzung künstlerischer Denk- und Handlungsweisen in der Ökonomie sind neue Kompetenzen und Handlungsweisen des Dialogs notwendig. Dabei ist zu prüfen, inwieweit hier neue Handlungs- und Kompetenzbereiche für Kunstschaffende entstehen oder/und sich neue Berufsgruppen mit hybrider Qualifikation an der Schnittstelle zwischen Kunst und Ökonomie herausbilden.
- æ Schließlich stellt sich die Frage, inwieweit diese neue Begegnung zwischen dem Künstlerischen und Ökonomisch-Technischen als exemplarisch/paradigmatisch für ähnliche Entwicklungen für andere gesellschaftliche Lebensbereiche anzusehen ist.

Diese Fragen sollen in Forschungs- und Entwicklungsprojekten interdisziplinär und in Kooperation von Wissenschaft, Kunst und Unternehmen aufgegriffen, geklärt und weiterentwickelt werden.

<sup>1</sup> IFAN – Interdisziplinäres Forschungsnetzwerk für angewandtes non-lineares und künstlerisches Denken und Handeln e.V. ist ein offenes Forschungsnetzwerk. Das Programm des Forschungsnetzwerks wurde von folgenden Institutionen erstellt und verabschiedet: Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft; GAB München – Forschungs- und Beratungsinstitut für berufliche Bildung; IDFactory – Zentrum für Kunsttransfer der TU Dortmund; Institut für Theaterpädagogik – Hochschule Osnabrück; ISF – Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF München e.V.; Labor für Organisationsentwicklung – Universität Duisburg-Essen; Steinbeis Transferzentrum Innovation and Sustainable Leadership – Pahl am Ammersee; Universität der Künste – Berlin Career College. Kontakt: ingrid.scherubl@googlemail.com

Alexander, C. et al. (1977). Eine Muster-Sprache. Wien: Locker. Ameln, F. v., Gerstmann, R. & Kramer, J. (2009). Psychodrama. Heidelberg: Springer.

Arens-Fischer, W., Renvert, E. & Ruping, B. (2010). Zur Bedeutung der Ästhetik in der Analyse und der nachhaltigen Gestaltung betrieblicher Arbeitskontexte. Beitrag zum Frühjahrskongress der GfA – Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten, S. 195-202.

Arens-Fischer, W., Renvert, E. & Ruping, B. (2011). Ästhetische Interventionen als Medium der kritischen Reflexion und Gestaltung organisationaler Strukturen. präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 1/2011, S. 8-9.

Arens-Fischer, W., Bloem, J., Häring, B., Renvert, E., Ruping, B. & Wittlerbäumer, P. (2012). Verhalten in Organisationen dialektisch verstehen – ein Ansatz zum Management von Ungewissheit und Innovation. In: F. Böhle & S. Busch (Hrsg.), Management der Ungewissheit – Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript.

Argyris, C. & Schön, D. A. (2002). Die lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Barrett, F. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. Implications for Organizational Learning. Organization Science 9 (5), S. 605-622.

Barrett, F. (2012). Yes To The Mess. Boston: Harvard Business Review Press.

Bate, P. (1997). Cultural Change. Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur. München: Gerlin Akademie Verlag.

Bauer, M. & Ernst, C. (2010). Diagrammatik. Einführung in ein kultur- und medienwissenschaftliches Forschungsfeld. Bielefeld: transcript.

Bertram, U. (2011). Künstlerisches Denken und Handeln. In: M. Tröndle & J. Warmers (Hrsg.), Kunstforschung als ästhetische Wissenschaft. Bielefeld: transcript.

Bertram U. (Hrsg., 2012). Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des Künstlerischen Denkens. Bielefeld: transcript.

Bloem, J. & Häring, B. (2011). Vom Erhandeln des Anderen. Ein theatraler Blick in Veränderungspotentiale von Organisationen. präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 1/2011, S. 20-21.

Boal, A. (2006). Der Regenbogen der Wünsche. Lingener Beiträge zur Theaterpädagogik, Bd. 3., S. 55. Berlin, Milow, Strasburg: Schibri.

Böhle, F., Bürgermeister, M. & Porschen-Hueck, S. (Hrsg., 2012). Innovation durch Management des Informellen – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Böhle, F. (2013). Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industrieethnologie, S. 425-429. Berlin: Edition Sigma.

Böhle, F. & Porschen, S. (2011). Körperwissen und leibliche Erkenntnis. In: R. Keller & M. Meuser (Hrsg.), Körperwissen, S. 53-67. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Böhle, F. & Busch, S. (2012). Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript.

Borgdorff, H. (2009). „Die Debatte über Forschung in der Kunst“. In: A. Rey & S. Schöbi (Hrsg.), Künstlerische Forschung – Positionen und Perspektiven, S. 23-51. Zürich: Zürcher Hochschule der Künste.

Bormann, H.-F., Brandstetter, G. & Matzke, A. (2010). Improvisieren. Paradoxien des Unvorhersehbaren. Kunst – Medien – Praxis. Bielefeld: transcript.

Bourdieu, P. (1982). Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Brater, M., Freygart, S., Rahmann, E. & Rainer, M. (2011). Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können. Bielefeld: WBV.

Brown, T. (2009). Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper & Collins.

Crossan, M., Klaus, L., Lane, H. & White, R. (1996). The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. Organizational Dynamics.

Cunha, M. & Cunha, J. (2006). Towards the Improvising Organization. Business Leadership Review, Vol 3, Issue 4.

Cunha, J., Cunha, M. & Chia, R. (2007). Routine as Deviation. FEUNL Working Paper 501. Faculdade Economia da Universidade Nova Lisboa.

De Bono, E. (1996). Serious Creativity. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Deleuze, G. & Kocyba, H. (1987). Foucault. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Dell, C. (2002). Prinzip Improvisation. Köln: Verlag Walthers König.

Dell, C. (2011). Replaycity. Improvisation als urbane Praxis. Berlin: Jovis.

Dell, C. (2012). Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript.

Dörger, D. & Nickel, H.-W. (2008). Improvisationstheater. Das Publikum als Autor. Ein Überblick. Berlin, Milow, Strasburg: Schibri.

Düttmann, A. (2012). What is Thinking. Vortrag am 16.7.2012 auf der Dokumenta Kassel, Ständehaus.

Ebert, G. (1999). Improvisation und Schauspielkunst. Leipzig: Henschel.

Eco, U. (2001). Dem Zufall auf die Sprünge helfen: Interview mit W. König. brandeins, 10/2008, Schwerpunkt: Improvisation.

E-LEN consortium (2005). Design expertise for learning centres – Design patterns and how to produce them. [http://www2.ti-tip.no/E-LEN/documents/ELEN-Deliverables/booklet-e-len\\_design\\_experience.pdf](http://www2.ti-tip.no/E-LEN/documents/ELEN-Deliverables/booklet-e-len_design_experience.pdf) (abgerufen am 06.06.2014).

Figueroa-Dreher, S. K. (2012). Wann und weshalb ist Improvisation kreativ? In: U. Göttlich & R. Kurt (Hrsg.), Kreativität und Improvisation. Soziologische Positionen, S. 187-208. Wiesbaden: Springer.

Forsythe, W. (2002). Improvisation Technologies. Karlsruhe: ZKM.

Gabriel, R. P. (2002). Writers' Workshops and the Work of Making Things. Patterns, Poetry... Reading, MA: Addison-Wesley.

Gamma, E., Helm, R., Johnson, R. & Vlissides, J. (1995). Design Patterns: Elements of Reusable Object-Oriented Software. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2012). Intuition und Führung. Wie gute Entscheidungen entstehen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Glaserfeld, E. v. (1997). Radikaler Konstruktivismus. Frankfurt: Suhrkamp.

Glas, F. & Lievegoed, B. (2011). Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Glückler, J. & Hammer, I. (2011). Situative organisatorische Netzwerkanalyse – Das Gemeinsame herausarbeiten. zfo 06/2011 (80. Jg.), S. 379-386.

Goffman, E. (2005). Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper.

Gold, M. & Hirschfeld, S. (2005). The behaviours of jazz as a catalyst for strategic renewal and growth. The Journal of Business Strategy, 26, 5.

Goodman, N. (1997). Sprachen der Kunst. Entwurf einer Symboltheorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Halprin, A. & Ross, J. (1993). Experience as Dance. Los Angeles: University of California Press.

Hentrich, J. (2013). Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung. Eschborn: RKW.

Horsmann, C. S., Pundt, A., Martins, E. & Nerdinger, F. W. (2007). Beteiligungskultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement. Wirtschaftspsychologie, 9 (2), S. 103-114.

Hayek, F. A. (2006). Die sensorische Ordnung. Tübingen: Mohr Siebeck.

Johnstone, K. (1993). Improvisation und Theater. Berlin: Alexander Verlag.

Johnstone, K. (2009). Theaterspiele. Spontaneität, Improvisation und Theatersport. Berlin: Alexander Verlag.

Kant, I. (1974). Kritik der Urteilskraft, B 192, Werkausgabe, Band 10. Berlin: Suhrkamp.

Keidel, R. (1995). Seeing Organizational Patterns. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kirner, E., Som, O. & Jäger, A. (2009). Gemeinsam zum Innovationserfolg? Mitteilung aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Juli 2009.

Kohls, C. & Scheiter, K. (2008). The relation between design patterns and schema theory. Proceedings of the 2008 conference on Pattern Languages of Programs (PloP). Nashville, Tennessee: ACM.

Krämer, S. (2005). Operationsraum Schrift. Über einen Perspektivenwechsel in der Betrachtung der Schrift. In: G. Grube, W. Kogge, S. Krämer (Hg.), Schrift: Kulturtechnik zwischen Auge, Hand und Maschine, S. 23-61. München: W. Fink Verlag.

Krämer, S. (2006). Die Schrift als Hybrid aus Sprache und Bild. Thesen über die Schriftbildlichkeit unter Berücksichtigung von Diagrammatik und Kartographie. In: T. Hoffmann & G.

Rippl (Hrsg.), Bilder. Ein (neues) Leitmedium? S. 79-92. Göttingen: Wallstein.

Krappmann, L. (1973). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kroeber, A.L. (1963). Anthropology: Culture Patterns and Processes. Burlingame (NY): Harcourt

Losel, G. (2013). Das Spiel mit dem Chaos. Zur Performativität des Improvisationstheaters. Bielefeld: transcript.

Mauzy, J. & Harriman, R. (2003). Creativity Inc. Building an Inventive Organization. Cambridge: Harvard Business School Press.

Mersch, D. (2002). Was sich zeigt – Materialität, Präsenz, Ereignis. München: Wilhelm Fink.

Moldaschl, M. (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Managementforschung, 16.

Munz, C., Wagner, J. & Hartmann, E. (2012). Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie sich professionelle Dienstleistungsarbeit lernen lässt. Bielefeld: WBV.

Neuweg, H.-G. (2006). Konnerschaft und implizites Wissen: Zur Lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster: Waxmann.

Orlikowski, W. (2014). Jazz-Inspired: Manage Change by Improvising. MIT Leadership Center, available online.

Perry, L. (1991). Strategic Improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert. Organizational Dynamics 19 (4), S. 51-64.

Polanyi, M. (2009). The Tacit Dimension. With a New Foreword by Amartya Sen. University of Chicago Press.

Popper, K. (2002). The Logic of Scientific Discovery. London: Routledge.

Scheller, I. (2012). Szenisches Spiel. Berlin: Cornelsen.

Schimank, U. (2007). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim: Juventa.

Schon, D. E. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London: Temple Smith.

Schummer, T., Lukosch, S. (2007). Patterns for Computer-Mediated Interaction. John Wiley & Sons, Chichester, UK.

Schummer, T. & Mühlpfordt, M. (2012). Entdecken und Entwickeln von Praxiswissen mit PATONGO-Storm. i-com Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien. 11, 1, S. 46-52.

Schuler, D. (2008). Liberating Voices. A Pattern Language for Communication Revolution. Boston: MIT Press.

Schulte-Zurhausen, M. (2005). Organisation. München: Vahlen.

Siegemund, A. (2003). Improvisation. In: M. Streisand & G. Koch (Hrsg.), Wörterbuch der Theaterpädagogik. Berlin, Milow, Strasburg: Schibri.

Stark, W. (2002). Gemeinsam Kräfte entdecken – Empowerment als kompetenz-orientierter Ansatz einer zukünftigen psychosozialen Arbeit. A. Lenz & W. Stark (Hrsg.), Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis. Tübingen: DGVT.

Stark, W., Vossebrecher, D., Dell, C. & Schmidhuber, H. (2014). Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme. Bielefeld: transcript.

Stjernfelt, F. (2007). Diagrammatology: An Investigation on the Borderlines of Phenomenology, Ontology, and Semiotics. Dordrecht: Springer.

Suchman, L. (1987). Plans and situated actions: The Problem of Human-Machine Communication. New York: Cambridge University Press.

Volpert, W. (1994). Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Vossebrecher, D. & Kamin, T. (2014). Innovation und kreatives Denken als Produkt und Organisationskultur als Managementinstrument – Prozessmuster im Design. In: W. Stark, D. Vossebrecher, C. Dell & H. Schmidhuber (Hrsg.), Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme. Bielefeld: transcript.

Vossebrecher, D. (2014). The Shape of Tacitness to come. Erweiterte Zugänge zum Impliziten in Organisationen durch musikalisches Denken. In: W. Stark, D. Vossebrecher, C. Dell & H. Schmidhuber (Hrsg.), Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme. Bielefeld: transcript.

Weick, K. E. (1985). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Weirich, S. (2001). The Word Wolke. Oldenburg: Edith-Russ-Haus für Medienkunst.

Wenger, E. (1998). Communities of practice. Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press.



Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Arens-Fischer ist Professor für Unternehmensführung und Engineering sowie Leiter des Instituts für Duale Studiengänge der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Prof. Ursula Bertram ist Leiterin des Zentrums für Kunsttransfer/[ID] factory Institut für Kunst und Materielle Kultur der Technischen Universität Dortmund.

Zentrum für Kunsttransfer  
**[ID] factory**



Jutta Bloem (M.A.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin des Instituts für Duale Studiengänge der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Prof. Dr. Fritz Böhle ist Leiter der Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeit- und Berufswelt an der Universität Augsburg und Vorsitzender des Vorstands des ISF München Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.



Jost Buschmeyer, M.A., ist Soziologe, Forscher und Berater der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH.



Dr. phil. Christopher Dell ist Theoretiker, Musiker und Komponist und Leiter des Instituts für Improvisationstechnologie, Berlin.



Katrin Dinkelborg, B.A. und cand. M.A. im Bereich Innovationsmanagement, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Duale Studiengänge der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Prof. Sandra Freygart ist Professorin für Kunsttransfer an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft.



Lutz Hempel, MBA, ist Managing Partner in der Integrated Consulting Group.



Benjamin Häring (BA Theaterpädagogik, M.A. Biographical and Creative Writing) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent der Fakultät Management, Kultur und Technik der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Dr. Stephanie Porschen-Hueck ist Wissenschaftlerin am ISF München Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.



Eva Renvert (Dipl.-Päd., Dipl.-Theaterpäd.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin des Instituts für Theaterpädagogik der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Prof. Dr. Bernd Ruping ist Professor für Ästhetik und Darstellende Kommunikation sowie Studiendekan und Leiter des Instituts für Theaterpädagogik der Hochschule Osnabrück, Standort Lingen.



Dr. Till Schummer ist Projektleiter für Communitysysteme am Lehrgebiet Kooperative Systeme der FernUniversität Hagen und Mitgründer und Geschäftsführer der PATONGO UG.



Prof. Dr. Wolfgang Stark ist Professor für Organisationspsychologie, Organisationsentwicklung und Gemeindepsychologie an der Universität Duisburg-Essen und leitet das Labor für Organisationsentwicklung und das Steinbeis Transfer Zentrum Innovation and Sustainable Leadership.



David Vossebrecher ist Organisationspsychologe und leitet die Stabsstelle Planung, Monitoring und Evaluation des Zentrums für Internationale Dialog der Rosa-Luxemburg-Stiftung.





præview