

# Innovationsmuster und Improvisation in Organisationen

## Musikalische Muster als Schlüssel für innovative Prozesse

---

Wolfgang Stark

Die Frage, weshalb manche Organisationen und sozialen Systeme erfolgreich, innovativ und kreativ mit aktuellen Herausforderungen umgehen können und andere nicht, hat Organisationswissenschaftler, Soziologen, Psychologen und Philosophen genauso beschäftigt wie Politiker und Manager im profit- und non-profit-Sektor. Experten in Forschung und Praxis waren noch vor 10 Jahren überzeugt, Innovationsmanagement sei ein rational planbarer Prozess, weil die Umgebungsfaktoren vorhersagbar und damit auch beherrschbar seien. Ausgefeilte Technologien und Algorithmen für Planung und Management von Innovationen wurden entwickelt. Heute haben wir es – nicht nur bei Innovationen – immer mehr mit Herausforderungen zu tun, die nicht nur komplex, sondern kaum vorhersagbar und grossenteils überraschend auftauchen und bewältigt werden wollen. Der Grund dafür liegt weitgehend in einer verdichteten Komplexität von Strukturen und Prozessen, die nicht nur parallel laufen, sondern auch mit einer hohen Geschwindigkeit ablaufen, die menschliche Wahrnehmungs- und Analysemöglichkeiten übersteigen und nur noch maschinell beherrschbar zu sein scheinen. Das Mantra der »Komplexitätsreduzierung« und immer ausgefeiltere Algorithmen helfen hier nur beschränkt weiter.

Um den hier benötigten kreativen Wissens- und Handlungstypen auf die Spur zu kommen, haben wir uns im Forschungsprojekt »Music\_Innovation\_Corporate Culture« ([www.micc-project.org](http://www.micc-project.org)) damit auseinandergesetzt, eine neue Sprache der Innovation zu entwickeln, die einerseits weniger auf theoretischen Modellen und rationalen Abläufen, sondern auf dem oft versteckten und intuitiven Erfahrungswissen (*tacit knowing* oder *implicit knowledge*) vieler beruht, und die gleichzeitig einen kreativen und erfinderischen Umgang mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen unterstützt. Wie bereits Karl Weick (1987) lassen wir uns dabei von der Sprache der Musik als Metapher inspirieren, gehen jedoch über die metaphorische Verwendung hinaus und begeben uns – in enger Kooperation mit

professionellen Jazz-Musikern – auf die Suche nach dem Geheimnis innovativer Organisationskulturen, indem mit Hilfe musikalischen Denkens und der Muster der Improvisation die Grundelemente (Dell 2012) einer Sprache der Innovation erarbeiten, die die kreative Kraft künstlerischer Herangehensweisen und künstlerischer Forschung nutzen kann.

## VOM MYTHOS UND VOM ENDE DER PLANBARKEIT

Menschen in Organisationen oder anderen sozialen Systemen handeln entweder auf der Basis rationaler Analyse und Planung, auf Grundlage ihrer Erfahrung oder Intuition, oder sie improvisieren und finden so neue Lösungen für bislang noch nicht gekannte Problemstellungen und Herausforderungen. Dabei basiert der weitaus grösste Anteil realer organisatorischer Veränderungen und Innovationen auf nur einer der drei Möglichkeiten: Innovationen werden allgemein als planbarer, rationaler Prozess angesehen. Innovationsmanagement in westlich orientierten Volkswirtschaften – dies gilt für wirtschaftliche Unternehmungen genauso wie für non-profit-Organisationen – beruht auf rational-kognitiven Modellen der Organisationstheorie der Moderne: Die Logik industrieller Produktion und vermeintlich ›moderner‹ Managementmodelle hat dazu geführt, dass alle Handlungen dem Primat der Zahlen, der Messbarkeit, der Effektivierung und dem quantitativen Wachstum untergeordnet werden. Diese eher einseitige Denkweise ist in den letzten 20-30 Jahren in viele Lebensbereiche übernommen worden und wird manchmal – in einer erstaunlich ahistorischen Weise – als ›alternativlos‹ bezeichnet.

Diese Praxis funktioniert bis zu einem gewissen Grad in traditionell und hierarchisch strukturierten Organisationen und Gemeinschaften, die auf rationaler Planung und top-down-Entscheidungsprozessen aufbauen können. In einer immer komplexer werdenden und sich schnell verändernden Wissensgesellschaft lassen sich industriell geprägte Logiken jedoch immer weniger anwenden. Sozialwissenschaften, Psychologie, Philosophie und Kunst, mehr aber noch viele Praktiker in Unternehmen, non-profit-Organisationen und gesellschaftlichen Institutionen, wissen, dass mit dieser Denkweise nur ein kleiner Teil der Möglichkeiten und Prozesse abgebildet werden kann, die die Dynamik von Unternehmen, Organisationen und sozialen Gemeinschaften ausmachen. Heute benötigen wir agile technische und soziale Systeme und Organisationsformen, die auf dem Netzwerkprinzip basieren und ›weiche‹ Faktoren und Werte wie Gemeinschaftsbildung und Unternehmenskultur betonen, um in einer unsicheren und sich ständig und schnell verändernden Umwelt bestehen zu können. Unternehmen, Kommunen, non-profit-Einrichtungen und auch politische Strukturen können sich heute und in Zukunft nicht mehr ausschliesslich auf klar definierte Ziele und zentral vorgegebene Strategien verlassen. Selbst Unternehmen, die sich in einem System befinden, in dem quantitativ messbare ›key performance indica-

tors« (KPI) die vermeintliche Wirklichkeit bestimmen, müssen mit unerwarteten Dynamiken des Marktes und gesellschaftlicher Entwicklungen umgehen und entdecken mehr und mehr den Wert ›weicher‹ Faktoren der Organisationskultur, die eine Kultur des Vertrauens und der Kreativität erzeugen können. Die Fähigkeit, die innovativen Potentiale in den Unwägbarkeiten sich schnell verändernder Welten zu erkennen und kreativ zu nutzen, gehört wahrscheinlich zu den zentralen Überlebensfaktoren moderner Organisationen, die zunehmend mit hochkomplexen und unplanbaren Situationen und Umfeldfaktoren konfrontiert sind.

In dieser Situation ist weniger die Reduzierung von Komplexität durch die Eliminierung oder Externalisierung von Störfaktoren gefordert, sondern – im Gegenteil – die systemische Fähigkeit, Potentiale der Komplexität zu erkennen und Emergenzen zu nutzen (vgl. Looss 2002). PraktikerInnen in Organisation und Gesellschaft ist dies meist ›gefühl‹ klar; dennoch verdeckt nach wie vor das Diktat der Zahlen und Rationalität die komplexe Dynamik und das Beziehungsmanagement, das zu nachhaltig funktionierenden Organisationen und sozialen Netzwerken nötig wäre (Weick 1989).

Die tatsächlich relevanten (und nicht nur die jeweilige Gewinnmarge erhöhenden) gesellschaftlichen Innovationen der letzten Jahrzehnte haben wir kaum den rational-geplanten Modellen eines traditionellen Verständnisses von Innovationsmanagement zu verdanken, eher kreativen transdisziplinären Grenzüberschreitungen, dem (oft zufälligen) Erkennen neuer Möglichkeiten (›serendipity‹) oder dem Brechen alter Muster. Wir entdecken immer mehr, dass die wahren organisatorischen und gesellschaftlichen Herausforderungen der heutigen Welt von Unsicherheiten, Ambiguitäten und unerwarteten Situationen geprägt sind. Die Fähigkeit, darauf nicht nur schnell und angemessen zu reagieren, sondern Ambiguität als kreatives Gestaltungselement und Möglichkeitsraum unserer modernen Welt zu begreifen, ist die Kunst der Improvisation, die sich als Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen, Organisationen und soziale Gemeinschaften, aber auch für die nachhaltige Gestaltung unseres Gemeinwesens und unserer Gesellschaft erweist. Das Problem: In einer vermeintlich rationalen und nur auf Effizienz ausgerichteten Welt wird die Kunst der Improvisation als Schlüssel-Kompetenz weder erkannt noch wertgeschätzt; die Fähigkeit und das zugehörige Wissen ist oft versteckt und informell (›tacit knowing‹).

## **IMPLIZITES WISSEN UND IMPROVISATIONALE FELDER IN ORGANISATIONEN**

Komplexe Zusammenhänge in sich schnell ändernden Umgebungen lassen sich mit hierarchischen oder rationalen Begrifflichkeiten oder Strukturen weder vollständig beschreiben noch beherrschen; daher ist eine Orientierung an den klassischen Managementinstrumenten der Zielvereinbarungen, des Controlling und der mittel- und langfristigen Strategien in dieser Situation nur noch teilwei-

se nutzbringend. Erfahrungswissen und Intuition ist in fast allen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen verstärkt gefragt. Da aber industriell-betriebswirtschaftliche Modelle und die dazugehörigen Bildungsstränge genau dieses individuelle ›implizite Wissen‹ oder das kollektive ›tacit knowing‹ (Polanyi 1966) über Jahre hinweg eher negiert oder manchmal sogar desavouiert haben, fehlt nicht nur ein anerkanntes und erprobtes Instrumentarium zum Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, sondern sogar die entsprechende Sprache und Begrifflichkeit.

Vor diesem Hintergrund sind die sozialen Systeme, aus denen unsere – speziell die ökonomische – Welt besteht, erstaunlich widersprüchlich aufgebaut: Organisationen wie Firmen, öffentliche oder soziale und kulturelle Einrichtungen sind – oberflächlich gesehen – weitgehend bestimmt durch rationale, geplante und meist hierarchisch aufgebaute Strukturen. Hier läuft alles wie ›am Schnürchen‹ oder im Räderwerk des Charlie Chaplin. Betrachtet man jedoch die innere Dynamik dieser Systeme, so funktionieren sie durch ein kompliziertes Zusammenspiel von Beziehungen und Partnerschaften auf unterschiedlichen Ebenen: (a) Kooperationen in Teams oder in Arbeitsgruppen, (b) das Organisationsdesign von Firmen oder Institutionen mit den Beziehungen zwischen Abteilungen und unterschiedlichen Funktionsträgern, oder (c) temporäre oder dauerhafte strategische Allianzen zwischen Organisationen und (mittlerweile immer häufiger) zwischen Organisationen und ihren Stakeholder-Gruppierungen.

Ob diese Kooperationen erfolgreich sind, hängt dabei weit weniger von rationalen Planungen und Strukturen ab, sondern eher von Vertrauen (Sprenger 2002; Möller 2012) und Erfahrungen erfolgreicher Zusammenarbeit (Leonard & Swap 2005) und dem impliziten, nur selten dokumentierten Wissen, wie die Dinge laufen müssen (Neuweg 2015), sollen sie den gewünschten Erfolg bringen. Entscheidungen werden nur selten ausschliesslich auf der Basis rationaler Eckdaten und Kennzahlen getroffen, sondern mindestens auch (wenn nicht oft vornehmlich) unter der Prämisse, ob sich das Ganze richtig und gut anfühlt. Dies haben auch Gigerenzer und Selten (2002) mit dem Konzept der *Bounded Rationality* auch auf der Basis experimenteller Forschung nachgewiesen. Die emotionale Basis von Abläufen und Entscheidungen gewinnt umso mehr Bedeutung, je komplexer die Situationen und Abläufe sind (Weick & Westley 1996).

Intuition und implizites Wissen basierend auf Erfahrung gehört daher nicht nur für erfolgreiche Praktiker in Organisationen und sozialen Systemen zum Standardrepertoire. Die systematische Verwendung und Dokumentation von (oft verdecktem) Erfahrungswissen spielt eine immer bedeutendere Rolle in komplexen Systemen, die organisatorisch und technisch rational nicht vollständig beherrschbar sind. Vielleicht am bedeutsamsten ist (war traditionell schon immer) die Rolle impliziten Wissens bei der Frage, wie das Neue in die Welt kommt. Erfolgreiches Innovationsmanagement nutzt ›improvisationale Felder‹ (Stark & Dell 2014) in Organisationen und sozialen Systemen, in denen Intuition und implizites Wissen eine zentrale Rolle spielen. Improvisationale Felder sind die

Ebene unterhalb von Planung und Handeln, sie steuern die Bedeutung einzelner Elemente in Planung und Handeln auf der Basis impliziten Wissens. Bei der Umsetzung einer Planung kommt das implizite Erfahrungswissen und die Fähigkeit, Intuition richtig einzusetzen, zum Tragen. Da unvorhersehbare Prozesse unseren Alltag bestimmen und Planbarkeit – quasi kontraintuitiv – eher eine Ausnahme darstellt, gibt es auch in Organisationen und sozialen Systemen neben kodifizierten Ablaufplänen vielfältige implizite Verfahren, die sich sich »eingespielt« haben. Sie haben sich im Sinne der Systemtheorie also als gangbar (viabel) erwiesen (Glaserfeld 1992). Ähnlich wie in der Jazz-Improvisation (oder Modern Dance oder anderen performativen Künsten) werden (meist implizite) Handlungsmuster in unterschiedlicher Form genutzt, arrangiert und re-arrangiert: Aufbauend auf bisherigen Erfahrungen werden bisher erfolgreiche Muster in neuen Situationen eingesetzt, andere verändert oder neu kombiniert. Hier kann man von Musikern und Künstlern lernen: Auch dort werden bekannte Muster verwendet, zitiert, neue zusammengestellt und ergeben so Sinn.

Dorothy Leonard hat diese Bereiche unter dem Begriff »deep smarts« untersucht (Leonard & Swap 2005). Ihre Ergebnisse zeigen, dass implizites Wissen, Intuition und der rationale Bereich der Strukturen und Kennzahlen in sozialen Systemen (wie Firmen oder Organisationen, Kommunen, Gemeinschaften) nicht getrennt betrachtet werden können; dass sie sich gegenseitig bedingen und unterstützen.

## **EINE MUSTERSPRACHE FÜR IMPLIZITES WISSEN IN ORGANISATIONEN: IMPROVISATIONSMUSTER IN SOZIALEN SYSTEMEN ERKENNEN**

Der Ansatz der Handlungsmuster (Patterns) ist ein Verfahren, das ursprünglich von dem Architekten und Mathematiker Christopher Alexander (Alexander et al. 1977) entwickelt wurde. Es ist verankert im philosophisch-soziologischen Konzept des Erfahrungswissens: Der amerikanische Philosoph und Pädagoge John Dewey (Dewey 1938; Joas 2000) und ungarische Chemiker und Philosoph Michael Polanyi (der Bruder des Wirtschaftswissenschaftlers Karl Polanyi – siehe Polanyi 1985; Neuweg 2006) sind hier die bekanntesten Vertreter. Der Ansatz des impliziten Erfahrungswissens und die darauf begründete Mustertheorie (Leitner 2007) wird mittlerweile in so unterschiedlichen Disziplinen und Bereichen wie Architektur und Stadtplanung, Softwareentwicklung, Pädagogik oder Organisationsentwicklung benutzt.<sup>1</sup> Um mit wiederkehrenden Herausforderungen kreativ umzugehen und Lösungen bzw. Antworten zu entwickeln, werden dabei erfolg-

**1** | In der Architektur und Software-Entwicklung ist häufig auch von »Design Patterns« im Sinne des gestaltenden Handelns die Rede, in der Pädagogik und Organisationsentwicklung eher von Erfolgs- oder Handlungsmustern (vgl. Stark, Stieger und Tewes 2016).

reiche, oft nicht explizite Lösungs- oder Handlungsmuster herausgearbeitet und beschrieben. Anders als eine Betriebsanleitung beschreiben Patterns das Prinzip einer Lösung, an der sich die Anwendung in einer konkreten Situation orientieren kann. Auf diese Weise entstehen vielfältige Variationsmöglichkeiten, die sich – durch die systematische Verbindung unterschiedlicher Handlungsmuster – zu einer jeweils situativ spezifischen Mustersprache formen.

Handlungsmuster guter Praxis sind ein in vielen Praxisdisziplinen bewährter Ansatz, um Erfahrungswissen zu dokumentieren und mit anderen zu teilen. Sie entstehen vor dem Hintergrund einer erfolgreichen und funktionierenden Praxis: Das damit verbundene implizite (verdeckte oder nicht-bewusste) Erfahrungswissen wird systematisiert und zu erprobten Handlungsmustern (Patterns) verdichtet.

Muster bauen auf Erfahrungswissen auf – auf Strategien, die sich über einen längeren Zeitraum bewährt haben. Die wichtigsten und interessantesten Erfahrungen aber sind oft nicht dokumentiert und werden von erfahrenen PraktikerInnen für selbstverständlich gehalten. Dieses Erfahrungswissen kann erst in intensiven Gesprächen und Reflexionen mit PraktikerInnen identifiziert werden. Das oft implizite Wissen und das ›bewusst werden‹ darüber sind für den Prozess des Musterschreibens besonders wertvoll. Organisationale Abläufe werden nicht konzeptionell oder theoretisch als Ganzes beschrieben, sondern erfolgreiche Faktoren und Strategien in einzelne Handlungsmuster zerlegt. Im Gegensatz zu einem linearen und relativ starren Leitfaden können diese ›Erfolgsmuster‹ flexibel je nach Perspektive und Situation ausgewählt, kombiniert und angewendet werden.

Muster werden oft nach Kategorien geordnet, um die Struktur verschiedener Tätigkeitsbereiche mit erfolgreichen Handlungsmustern lebendig werden zu lassen. Durch die Kombination verschiedener Muster und Kategorien entsteht eine Mustersprache, in der das Potential der vorhandenen Lösungsmöglichkeiten verdichtet ist. Eine Mustersprache durchläuft ständige Ergänzung, Weiterentwicklung und Verbesserung (Leitner 2007; Schuler 2008), wird also weitgehend kommunikativ validiert und verdichtet und systematisiert so ›gefühltes‹, intuitives und implizites Erfahrungswissen.

## Wie sind die Muster aufgebaut? Wie kommen sie zustande?

Die Beschreibung des *Problems* (oder der *Herausforderung*) und der *Lösung* sind die Hauptbestandteile eines Musters. Die *Geschichte der Herausforderung* beschreibt den Kontext, in dem das Problem für gewöhnlich entsteht, während die *Kräfte* die Einflussfaktoren auf das Problem und die Lösung aufzeigen. In der *Diskussion der Lösung* können Vor- und Nachteile des Musters abgewogen, die Machbarkeit diskutiert und angrenzende Herausforderungen genannt werden. Anschließend wird die neue Situation, die aus der *Anwendung des Musters* entsteht, beschrieben. *Verwandte Muster* zu benennen ist besonders wichtig, um dem Leser zu ermöglichen, zu angrenzenden Themen und sich neu ergebenden Herausforderungen überzuspringen.

Erfolgreiche Handlungsmuster werden durch mustergenerierende Interviews und speziell dafür entwickelte Workshopformate<sup>2</sup> erarbeitet. Dabei werden erfolgreiche Handlungsmuster in einem iterativen Prozess von reflektierten PraktikereInnen mit unterschiedlichen Hintergründen auf Grundlage kommunikativ validierter Erfahrungen geschrieben, benannt und illustriert.

Erfolgreiche und validierte Handlungsmuster repräsentieren die Quintessenz der Erfahrung in verschiedenen Handlungsbereichen. Eine ›lange Form‹ der Muster, die ursprünglich von Alexander (1977, 1979) entwickelt und in der Software-Community in verschiedener Form aufgegriffen, ermöglicht einen intensiveren Diskurs der erfahrungsbasierten Handlungsprinzipien (Schuler 2007). Die ›kurze Musterform‹ der Karten (Group Pattern Language Project 2008; Iba 2014 a,b; Stark et al. 2016) verdichtet den jeweiligen Kern eines Musters auf ca. 500 Zeichen und kombiniert die verdichtete Aussage mit einem entsprechenden Bild/einer Grafik. Damit wird es möglich, die Muster als praxisorientiertes Tool im Sinne eines Reflektionsinstruments zur Selbstevaluation oder für Innovationsprozesse in Seminaren oder Workshops einzusetzen.

Ähnlich wie in der Musik oder anderen performativen Künsten ist die Identifikation der Muster des Erfahrungswissens bedeutsam, um zu verstehen, wie explizites Wissen (Handlungsanweisungen, Vorschriften, Partituren, Pläne) gedeutet und interpretiert, und auf welche Weise explizites, kodierte Wissen umgesetzt wird. Das im Alltag gewissermaßen ›eingebaute‹ Erfahrungswissen konstituiert gewissermaßen die Praxis von Organisationen und Gemeinschaften: Erfolgreiche Muster impliziten Wissen werden intuitiv immer wieder wiederholt und variiert. Gleichzeitig sind diese Muster die Grundbausteine für kreative und innovative Lösungen und Konzepte, mit denen Regeln und Routinen hinterfragt und neu gestaltet werden können.

## DIE KUNST DER IMPROVISATION: DAS UNERWARTETE NUTZEN

Um eine Sprache für das implizite Wissen in Organisationen und sozialen Systemen zu entwickeln, hilft es, neue sensorische Kanäle in Ergänzung zu den rein kognitiv-rationalen Ansätze zu entdecken: Wenn wir die dynamischen Prozesse in Organisationen zB ›hören‹, also akustisch wahrnehmen können, ist es möglich, unser kommunikatives Sensorium zu erweitern und zu vertiefen und damit auch emotionale und ästhetische Elemente der Organisationskultur wahrzunehmen und zu analysieren. Musik als dynamische und performative Kunst kann daher einen Schlüssel zum Verständnis organisatorischer und innovativer Prozesse bieten und bei Managern und Mitarbeitern jenseits von Plänen und Rationalität gleichzeitig vorhandenes und noch nicht gekanntes kreatives Potential freisetzen.

**2** | Ein Beispiel für mustergenerierende Workshops ist der sog. ›Patongo-Sturm‹ (›Patongo‹ steht für Patterns of Non-Governmental-Organisations – siehe [www.patongo.de](http://www.patongo.de)).

Stellt man sich die Organisation (die Abteilung, ein soziales System) als Musik vor, befreit es die Wahrnehmung, die oft in Strategieplänen, Arbeitsabläufen und Kennzahlen gefangen ist und hilft, das soziale System auf kreative Weise neu zu designen (vgl. Dell 2014 und 2016 a,b in diesem Band).

Eine besondere Form der musikalischer Performance, die den spielerischen und kreativen Umgang mit Tönen, Rhythmen und Harmonien zum Programm erhebt, ist für die Herausforderung innovativer Prozesse in komplexen Systemen besonders lehrreich: Improvisation (im Jazz, aber auch bei Tanz und Theater) ist das Abbild kreativen Lernens in komplexen und ständig sich verändernden settings und ermöglicht und fordert die Fähigkeit des (oft zufälligen) Entdeckens (>serendipity<) von situativen Potentialen (Weick & Westley 1996). Improvisation hat als Metapher seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Organisationstheorie inspiriert – ua bei Weick (1995), Hatch (1999) und Barrett (2012). Eine Technologie der Improvisation (Dell 2002, 2012) ist für innovative Prozesse umso mehr bedeutsam, weil sie musikalische Performance nicht ausschliesslich als Rezeption und Interpretation begreift (wie in der klassischen Musik), sondern als permanent schöpferischen Akt. Dies ist gleichzeitig eine der zentralen Anforderungen an erfolgreiches Innovationsmanagement: Innovation als integraler Bestandteil lernender Organisationen (Scharmer 2009). Die Kunst der Improvisation in diesem Sinne ist dann nicht nur die Fähigkeit, mit Ungewissheit und Unsicherheit schöpferisch umzugehen, sondern auch vorhandene Elemente von Organisationen und sozialen Systemen kreativ neu zu verschalten.

Immer mehr Firmen und Organisationen sind bereits heute so gestaltet, dass sie sich und ihre Produkte/Dienstleistungen beständig neu erfinden: Das Vorläufige und Ungewisse, das Ausprobieren ist in vielen Firmen des kreativen und digitalen Sektors der *staus quo*. Aber auch auf gesellschaftlicher und globaler Ebene lösen sich fest geglaubte Strukturen immer mehr auf; sie werden fluide und für die traditionelle Welt des Planbaren und Rationalen nicht mehr vollständig greifbar. Beispiele dafür sind auf verschiedenen Ebenen zu finden: Technologische und umweltbezogene Katastrophen (Fukushima, Deep Sea Horizon), gesellschaftliche Krisen (Hunger, Krieg und daraus folgende weltweite Flüchtlingsbewegungen) oder der Crash der Finanzsysteme benötigen die Wieder-Entdeckung von Erfolgsmustern jenseits des Planungswahns. Improvisation entwickelt sich von der Ausnahme zur Norm – als Herausforderung und Möglichkeitsraum.

Improvisation (lat. »improvisus« – unerwartet, unvorhergesehen) benennt immer etwas noch nicht Vorhandenes oder Vorstellbares. Improvisation ist daher keine Aktion oder Handlung an sich, sondern beschreibt eine kontinuierliche Wachheit und Aufmerksamkeit. In der fluiden Situation des Unerwarteten und der Ambiguität ist Wachheit und Präsenz, die Fähigkeit, alle Möglichkeiten und Potentiale wahrzunehmen und zu nutzen, eine der zentralen Schlüsselkompetenzen. Das entsprechende Führungsmodell ist das der Moderation und Ermöglichung (Empowerment); der Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten.

Schön nutzt bereits 1983 in seiner Beschreibung des ›reflektiven Praktikers‹ das Bild des Jazz-Musikers als Improvisationskünstler, der kontinuierlich in der Lage ist, Zusammenhalt und Sinn aus unvorhersehbaren Situationen aus unvorhersehbaren und nicht-planbaren settings zu entwickeln. Jazz-Musiker sind (meist gemeinsam) auf der Suche nach der kreativen und inspirierenden Dynamik des Klangs, und nutzen und verändern dabei konstant die rhythmischen, melodischen und harmonischen Muster, die ihnen allen geläufig sind und die den besonderen Klang prägen. Wenn Jazz-Musiker improvisieren, so nutzen sie meist intuitiv die Idee und die Möglichkeiten, die eine Melodie oder eine Harmonie ihnen eröffnet; daraus entwickelt sich ihr Spiel (vgl. Monson 1996). Erfolgreiche Improvisationensequenzen sind inspirierende Beispiele für Donald Schön's ›reflexive Praxis‹; organisationale Improvisation ist in dieser Hinsicht eine Form reflexiver Praxis in komplexen Systemen, die die Innovation in sich trägt. Ähnliche Prinzipien lassen sich im modernen Tanz (Forsythe 2003) und im Improvisationstheater (Johnstone 2011) beobachten.

Insofern unterscheidet Improvisation nicht zwischen Denken (Planung) und Handeln (Ausführung). Die Kunst der Improvisation wirkt wie ein Steuerungssystem, das zwischen kollektiver und intersubjektiver Wachheit und Responsivität und reflexiver Subjektivität wirkt und die Bewegung der unterschiedlichen Systeme des Körpers intensiver erleben lässt. Dann verschmelzen intellektuelle Reflexion, soziale Erfahrung und praktische Intuition – ähnlich wie der Unterschied zwischen dem Ich und den Anderen, zwischen Vergangenheit und Zukunft verebbt.

Improvisation ist ein

»[...] lösungsorientierter Umgang mit vorhandenen Materialien [...], der sich durch die Praktik auszeichnet [...] bestehende Regeln zur Kenntnis zu nehmen, umzudeuten und für eigene Zwecke zu transformieren.« (Dell 2002: 157)

## IMPROVISATION LERNEN

Auf den ersten Blick wirkt Improvisation ungeordnet und uneffektiv – mit vielen Schleifen und Suchbewegungen eher wie das Gegenteil von geplantem Vorgehen. Doch genauer betrachtet sind das ›Suchen‹, ›sich verlieren‹ und ›etwas entdecken‹ genau die Aspekte, die Improvisation heute so wichtig machen. Improvisation spielt mit Kontrasten, Unterschieden, Ambiguität, Lücken und hilft, für diese ›fuzzy logic‹ sensibel zu werden. Improvisationsprozesse nutzen die impliziten Erfolgsmuster, interpretieren sie neu, deuten sie um und machen sie in neuer Form nutzbar. »In the improvisational mode, people act in order to learn.« (Cunha 2005: 14) Improvisation ist daher eine Technologie, die das Unbekannte und Überraschende in einen proaktiven Lernprozess integriert. Obwohl Improvisation den Modus des schnellen, spontanen Agierens betont (›act-in-an-instant‹),

sind die analytischen Sinne im performativen Prozess eingebunden: Komplexität wird nicht reduziert, sondern die Handlungsmöglichkeiten erweitert – eine wesentliche Grundvoraussetzung für innovative Prozesse. Mintzberg & Westley (2001) haben darauf hingewiesen, dass Organisationen und soziale Systeme entweder durch analytische Reflektion, durch Intuition, oder durch Improvisation lernen. Die *Analyse* ist dabei der langsame und strukturierte Prozess, der davon ausgeht, dass die richtige Lösung (»die Wahrheit«) schon vorhanden ist und nur noch zu finden sei. Sie führt eher zu Komplexitätsreduzierung und entdeckt nur selten neue Möglichkeiten. *Intuition* lebt davon, (manchmal überraschende) Verbindungen herzustellen, die vorher nicht gesehen wurden oder denkbar waren. Für *Improvisation* ist lernen nicht ausserhalb des Handelns, sondern im Handeln kontinuierlich eingebaut und im Handeln offen für neue Entdeckungen. Insofern ist Improvisation ein Lernlaboratorium für den reflektiven Praktiker (Schön 1983). Graebner (2008) hat darauf hingewiesen, dass eine der wichtigsten Quellen für Wertschöpfung »das zufällige Entdecken neuer Möglichkeiten« (Serendipity) darstellt. Dies ist der Ansatz für innovatives organisationales Lernen im Sinne von Improvisation.

Innovative, lernfähige Organisationskulturen bilden am ehesten den Prozess des Improvisierens (Cunha & Cunha 2006) ab, der im Jazz oder auch in Teilen der Neuen Musik identitätsbildend ist (Dell 2002, 2012). Dies gilt insbesondere für Organisationen, die sich aufgrund neuer Anforderungen aus der Organisationsumgebung immer wieder neu erfinden müssen. Komplexe Anforderungen benötigen hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen mit hohen Freiheitsgraden, die Innovationspotenziale erkennen und flexibel agieren können; sie benötigen jedoch keine komplexen Strukturen.

Improvisationen als Muster innovativer Organisation(skulturen) sind beabsichtigte, aber ungeplante Abweichungen von den Organisationsroutinen (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 aufgegriffen werden können, die eine neue Figur ergeben.

Organisationen sind immer öfter damit beschäftigt, sich selbst und ihre Umgebungen in einen Zustand zu versetzen, in dem die Routinen *wieder* funktionieren. Anders gesagt: Organisationen, die vormals zur Aufrechterhaltung von bestimmten Routinen in der Veränderlichkeit der Umwelt eingerichtet wurden, stehen heute vermehrt selbst unter dem Druck, sich permanent zu wandeln. Oftmals wird dann mit dem Versuch des »mehr an Planung« versucht, der Lage Herr zu werden, was zu einer Konfrontation 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 Potentiale die in einer Situation vorhanden sind, um diese anschlussfähig und nutzbar zu machen. Wenn aber Organisationen keinen Zu-

gang zu dem Potential der Improvisation haben, wenn Mehrdeutigkeit durch Ordnung und Improvisation durch Routine ersetzt wird, nimmt ihre Befähigung zur differenzierten Wahrnehmung von und aktivem Umgang mit Wandel ab. Man könnte sagen, dass Organisationen, die sich wandeln wollen, gut daran tun, Meta-Lernen (vgl. Argyris & Schön 2002) zu fördern und Improvisation zur Routine zu machen, sprich improvisationale Tätigkeiten und Denkweisen in alltägliche Aktivitäten einzuweben. Vermittels Improvisation bringt sich eine Organisation permanent auf den neusten 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 Organisationen dauerhaft an der Gestaltung ihrer Umwelten partizipieren, ob sie es wollen oder nicht. Improvisation als Organisationsmodus erkennt diesen Fakt nicht nur an, sondern sucht aktiv mit ihm zu spielen. Das bedeutet, dass Improvisation Akteuren nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an Verantwortung zuweist.

## LITERATUR

- Alexander, C.; Ishikawa, S. & Silverstein, M. (1977): *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*. New York. Oxford University Press.
- Alexander, C. (1979): *The Timeless Way of Building*. New York, Oxford University Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2002): *Die lernende Organisation*. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Borchers, J. (2008): ›A pattern approach to interaction design‹. In: Satinder P. Gill (Ed), *Cognition, Communication and Interaction: Transdisciplinary Perspectives on Interactive Technology*, 114-129. Springer-Verlag, London.
- Brockman, J. (1995): *The Third Culture. Beyond the Scientific Revolution*. New York, Simon & Schuster.
- Coker, J., Casale, J. & Campbell, G. (1990): *Patterns for Jazz – A Theory Text for Jazz Composition and Improvisation*. Los Angeles, Warner Bros.
- Crossan, M.; Cunha e Pina, M.; Cunha J. V. & Vera, D. (2008): *Time and Organizational Improvisation*. Unpublished Paper, Nova SBE Papers. Lisboa, Universidade Nova.
- Cunha e Pina, M. (2005): *Serendipity. Why some organizations are luckier than others*. Unpublished Manuscript, Nova SBE Papers. Lisboa, Universidade Nova.
- Cunha e Pina, M. & Cunha J.V. (2008): *Towards the Improvising Organisation*. *Business Leadership Review* III/IV, 1-6, 2008.
- Cunha J.V., Cunha e Pina, M. & Chia, R. (2007): *Routine as Deviation*. FEUNL Working Paper 501, Lisboa.

- Deleuze, G. & Guattari, F. (2009): *Anti-Oedipus. Capitalism and Schizophrenia*, Penguin. New York.
- Dell, C. (2002): *Prinzip Improvisation (Principles of Improvisation)*. Köln, Walter König.
- Dell, C. (2012): *Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit*. Bielefeld: transcript.
- Dell, C. (2014): Zum Begriff Improvisation. In: *Praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 2014, 5 (1), 6-8.
- Forsythe, W. (2003): *Improvisation Technologies. A Tool for the Analytical Dance Eye*. Karlsruhe, Zentrum für Kommunikation und Medien.
- Gigerenzer, R. & Selten, R. (2002): *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Glaserfeld, E. v. (2002): *Radical Constructivism. A Way of Knowing and Learning*. Routledge. London.
- Graebner, M. (2004): Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal* 2004 (25), 751-777.
- Group Pattern Language Project (2008): *Group Works. A Pattern Language for Bringing Life to Meetings and Other Gatherings*. Portland.
- Iba, T. (2014a): *Learning Patterns. A Pattern Language for Creative Learning*. Yokohama, CreativeShift Lab.
- Iba, T. (2014b): *Collaboration Patterns. A Pattern Language for Creative Collaboration*. Yokohama, CreativeShift Lab.
- Johnson, S. (2011): *Where Good Ideas Come From. The Natural History of Innovation*. New York, Penguin.
- Johnstone, K. (2010): *Improvisation*. Berlin, Alexander Verlag.
- Kant, I. (1987): *Critique of Judgement*. Hackett Publishing, Indianapolis.
- Keidel, R. W. (1995): *Seeing Organizational Patterns*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Latour, B. (2005): En tapotant légèrement sur l'architecture de Koolhaas avec un bâton d'aveugle(...), in: *L'Architecture d'aujourd'hui*, 361, Nov-Dec 2005.
- Leitner, H. (2007): *Mustertheorie*. Graz, Nausner & Nausner.
- Looss, W. (2002): ›Der blinde Tanz zur lautlosen Musik.« In: Lenz, A. & Stark, W. (eds): *Empowerment: Neue Perspektiven für psychoziale Praxis und Organisation*. Tübingen, DGVT-Verlag.
- Manns, M. L. & Rising, L. (2005): *Fearless Change. Patterns for Introducing New Ideas*. San Francisco, Addison Wesley.
- Mintzberg, M. & Westley, F. (2001): Decision making: It's not what you think. *Sloan Management Review* 2001; 42 (3): 89-93.
- Monson, I. (1996): *Saying Something. Jazz Improvisation and Interaction*. Chicago, University of Chicago Press.

- Neuweg, H.-G. (2006): Könnerschaft und implizites Wissen: Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster, Waxmann.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. London, University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt, Suhrkamp.
- Scharmer, O. (2009): *Theory U – Learning from the Future as it Emerges*. San Francisco, Berett-Koehler.
- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books.
- Schuler, D. (2008): *Liberating Voices: A Pattern Language for Communication Revolution*. Boston, MIT Press.
- Stark, W.; Stieger, A. & Tewes, S. (2016): *Group Works. Erfolgsmuster für die Arbeit mit Gruppen und Teams*. Essen/Pähl.
- Weick, K. (1987): *The Social Psychology of Organizing*. San Francisco, Sage.
- Weick, K. E. & Westley, F. (1996): ›Organizational Learning: Affirming an Oxymoron.« In S. R. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (440-458). London, Sage.

