

# Technologie der Improvisation

---

Christopher Dell

Meine zentrale These lautet: Es verschiebt sich aktuell nicht nur das Verständnis der Konstitution von Organisationen von *objektalen*<sup>1</sup> Modellen hin zu performativen Praxen organisationaler Akteure (vgl. Dell 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 der 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 benötigt wird, um 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 anzusie-

---

1 | ›Objektal‹ ist ein tiefenpsychologischer Begriff (C.G. Jung) und bedeutet, dass Phantasien oder Träume auf real existierende Verhältnisse oder Personen bezogen werden (vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Objektstufe>).

deln, 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 die 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.

Das *Handlungsmodell Improvisation* wird in Situationen relevant, in denen organisationales Handeln Komplexität und Unvorhersehbarkeit ausgesetzt ist. Die Zahl solcher Situationen nimmt zu, auch wenn dies in den Strategien der Organisationen meist noch nicht sichtbar ist. D.h. die Bedingungen von Organisationen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt, das organisationale Bild, an dem sich Organisationen orientieren, dagegen kaum. Das stellt Organisationen zunehmend vor die Frage, wie sie in unordentlichen kontingenten Situationen handlungsfähig bleiben und diese *Agency* strukturell und lernend ausbauen können. »Die organisationsexterne Umwelt ist durch ein bestimmtes Maß an Komplexität und Unsicherheit sowie Schnelligkeit von Veränderungen gekennzeichnet [...]. Dieses Maß bestimmt [...] die Notwendigkeit zur Improvisation.« (Müller 2007: 271) Für Organisationen bedeutet dies, sich besonders achtsam innerhalb des Spannungsverhältnisses zwischen Sicherheitsbedarf durch Planung auf der einen Seite und der real existierenden Erfahrung der Unsicherheit auf der anderen Seite zu bewegen. Daraus lässt sich ableiten, dass der Modus 2 der Improvisationstechnologie als »Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit Unordnung« (Dell 2004, S. 119) den Modus 1 der Improvisation als Reparatur abzulösen beginnt. Improvisation als Technologie erkennt Unordnung an und versucht, mit den Potentialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu agieren. »Improvisation bedeutet dann, mit den Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten.« (Ebda.)

## BRICOLAGE VS. IMPROMPTU

In der Diskussion über die Improvisation taucht immer wieder der Begriff ›Bricolage‹ auf. Oft werden beide Begriffe unscharf nebeneinandergestellt oder ineinander geblendet. Im Folgenden soll jedoch – Miguel Pina e Cunha (2004) folgend – Improvisation als Überbegriff einer Methode oder Verfahrensweise des Agierens

verwendet werden und als Subkategorien ›Impromptu‹ und ›Bricolage‹ gegeneinander abgesetzt werden. Deren Differenz kann wie folgt definiert werden als

» [...] (1) impromptu action in an organizational context, and (2) bricolage, or the ability to draw on the available material, cognitive, affective and social resources, in order to solve the problem at hand.« (Cunha 2004, S. 2.)

Wie bereits oben dargelegt, ist Improvisation nicht gegen Planung auszuspielen. Vielmehr nimmt Improvisation die Planung in Anspruch und überschreitet diese. Was bedeutet das? Man kann sagen, dass man nicht nur im Kontext bestimmter Strukturen improvisiert, sondern dass diese Strukturen die Improvisation rahmen oder stabil halten können. Weick (2001a) und Hatch (1999) haben gleichermaßen überzeugend dargestellt, dass Improvisation auf vorkomponierten Materialien beruht – seien es Pläne, Erfahrungen, vorgeschriebene Interaktionen oder Rollen. Das wäre als der Bricolage-Anteil der Improvisation zu bezeichnen, als die Fähigkeit, Potenziale aus Vorhandenem abzuleiten. Grabher (2004: 103) beschreibt Bricolage auch als »[...] creation of novel combinations of familiar elements and by-products from previous projects«. Es ist wichtig, gerade diesen strukturellen Aspekt der Bricolage hervorzuheben, weil dieser als gesamtes Handlungskonzept eher einen Reparaturcharakter aufweist und zum Einsatz kommt, wenn Mangel an Materialien herrscht. Ihr operativer Wert liegt vor allem darin, Potenziale im Hinblick auf bestimmte Funktionen hin auszuloten. Auch Weick (2001b: 59) definiert Bricolage als »[...] using whatever resources and repertoire one has to perform the task one faces.«

Nach Thayer kann Bricolage verstanden werden als: »[...] making things work by ingeniously using whatever is at hand, being unconcerned about the ‚proper tools and resources.« (Thayer 1988, S. 239) Bei all diesen Definitionen wird jedoch nicht das Wie, also die Konzeptionalisierung des Umgangs mit Ressourcen mitgedacht bzw. thematisiert. Bei einer Gleichsetzung von Bricolage und Improvisation bliebe Letztere im Modus 1 – dem Bricolage- oder Reparaturmodus hängen. Bricolage hebt vor allem auf den strukturell-materialen Modus des Umgangs mit Situationen ab. Impromptu hingegen impliziert die Befähigung, Achtsamkeit für den Moment, subjektive Spontaneität und Handlungsschnelligkeit hervorzurufen. Im Gegensatz zur Improvisationstechnologie verfügen beide Modi weder über einen Metablick auf die strukturelle Ordnung von Situationen noch über konzeptionelle Speicherungsmethoden bezüglich situativer Prozessmaterialien.

## DEEP LISTENING

Wie schon angeführt ist Improvisation nicht planlos. Sie hat einen flüssigen Plan, einen Plan, der in die Navigation der Spielenden selbst als Matrix und Reservoir für Handlungsoptionen eingelagert ist. Um einen solchen flüssigen Plan in im-

provisatorische Handlung übersetzen zu können, wird beispielsweise im Jazz die Fähigkeit der Musikerinnen und Musiker zu *Listening and Responding* vorausgesetzt. Zuhören ist nicht passiv, sondern Inspiration für zukünftiges Handeln – als »aktiver, komplexer Prozess der Informationsverarbeitung« (Busch 1996, S. 81) zu begreifen. In diesen Bereich spielt das »Impromptu« hinein, das Weick (2001a) auch als *Mindfulness* beschreibt. Das Konzept der *Mindfulness* erinnert stärker als die vorangegangenen Arbeiten Weicks an die Wichtigkeit, eine enge Anbindung körperlicher Regungen, individueller Wahrnehmungen und kollektiver Sinngebungsprozesse an die Entscheidungen eines Unternehmens herzustellen. Unternehmen bleiben nur dann sensibel gegenüber Umweltveränderungen, wenn es ihnen gelingt, diese affektiven wie affizierenden Ressourcen der Mitarbeiter in situ in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Jedes Subjekt einer Impro-Combo muss befugt sein, Stopp zu sagen, wenn etwas nicht stimmt, wenn die Lage zu externalisieren droht, weil man nicht mehr »im Spiel« ist, wenn man das vage Gefühl hat, es stimmt etwas nicht. Diese Konzeption weist zukünftigen Organisationstheorien den Weg: Es geht um die Frage, wie physische, psychische, soziale und technische Prozesse produktiv und zugleich evolutionsfähig gekoppelt werden können. Hier zeigt sich der Impromptu-Aspekt der Improvisation als Modus der Aufmerksamkeit, Achtsamkeit für und das *Embodiment* von Situation als Gefüge, wie sie auch in Aspekten der *Theorie U* von Scharmer (2009) dargestellt sind. Scharmer zeigt, wie »tiefere Felder der gemeinsamen Wahrnehmung, der gemeinsamen Willensbildung, der gemeinsamen Gegenwärtigung und des gemeinsamen Experimentierens« (a.a.O.: 27) entstehen. Stationen des U-Prozesses zeigen sich als »Fähigkeit, im Moment des Aufbrechens der alten Strukturen einen sich öffnenden Möglichkeitsraum zu sehen, sich darauf einzulassen, einzutauchen, Ereignisse kommen zu lassen, dann den neuen Impuls zu verdichten und in die Welt zu bringen.« (A.a.O.: 25)

## VERS L'IMPROTECHNOLOGIE

Aktives Zuhören ermöglicht adäquates Handeln in Echtzeit, die Antizipation von Transformation und die Konstruktion von Ordnung *in* der Arbeit mit Unordnung (statt Projektion von Ordnung *über* Unordnung). Man braucht also zur Improvisation ein Team, das die Technik der Improvisation beherrscht und aufeinander eingespielt ist. Dabei ist die Improvisationstechnik Voraussetzung für die Befähigung der Akteure, Verantwortung für die Formen und die Dramaturgie zu übernehmen. Dies geht weit über die Interpretation eines Plans bzw. einer Partitur hinaus. Im spielerischen Prozess entstehen die Formen aus und während der Ausführung – sozusagen in *Realtime*. Improvisationstechniken stellen hierfür die Navigationswerkzeuge dar. Die Übernahme von Verantwortung ermöglicht es organisationalen Akteuren, selbstständig in das Geschehen einzugreifen. Damit verknüpft ist eine *Alertheit*, eine konstante Aufmerksamkeit für das zu Entstehen-

de. Aufmerksamkeit erhöht die Spannung und Intensität der Wahrnehmung und Erfahrung prozessualer Zeitverläufe. Die Voraussetzung eines solchen Arbeitens könnte man mit dem Theatermacher Jan Lamers als eine Atelier-Hierarchie bezeichnen (Lamers 1994: 44-69). Diese Art der Hierarchie ermöglicht der Gruppe ein offenes Strukturieren des Prozesses in Form von »multipler Autorenschaft« (Dell, 2002). Improvisation ist sozialer Prozess, der aufgrund seiner relationalen Beschaffenheit Konflikte nicht ausblendet sondern als Material gebraucht. »Im Moment der Nichtübereinstimmung wird das Finden und Erzeugen neuer Über-einkünfte eröffnet. Dabei ist der Konflikt nicht Ende der Situation, [...], sondern als Beweggrund für die Suche nach weiteren Anschlussmöglichkeiten in der Improvisation selbst gedeutet.« (A.a.O.: 55)

Improvisation als Technologie (im Modus 2) impliziert das maximale Verschalten vorhandener Strukturen und Ressourcen. Dies kann durchaus auch ein Plan, ein Set von Annahmen, ein Diagramm, eine soziale Struktur darstellen, auf deren Basis Variationen gebildet werden können. Der Dualität von *Impromptu* und *Bricolage* wäre also als ein Drittes die diagrammatisch-reflexive Handlung als Improvisationstechnologie hinzuzufügen. Improvisation als Technologie ist darauf ausgerichtet, auch den funktionalen Rahmen zu erweitern und neue Funktionsformen aus gegebenem Material (wie Pläne oder Karten etc.) abzuleiten. Jedoch ist nicht nur das gegebene Material von Bedeutung, sondern die durch die prozessuale Ontologie erzeugte Transformation. Das Material wird erlebbar durch Improvisation, durch stetige Vitalität der Performanz, eine spannungsgeladene Unbestimmtheit des Spiels bei maximaler Vielschichtigkeit der in- sowie externen Ressourcen, dem relationalen Verweben unterschiedlicher Strukturen. Durch das diagrammatische Verfahren der Improvisation werden bisher noch nicht gefundene Verschaltungen kreierte. Das Interessante dabei ist: Je besser ich improvisieren kann – also je mehr ich über die Situation weiß –, desto mehrdeutiger wird sie. Je mehr ich ersetze, alteriere und je größer ich den organisationalen Raum machen kann, desto mehrdeutiger wird dieser Raum. Und deshalb gibt es die Improvisation: Als Befähigung, in Gemeinschaft (mithin organisational) konstruktiv mit Mehrdeutigkeit (als Kontingenzenz) umzugehen. Berliner (1994) sagt in diesem Zusammenhang: »Improvisation involves reworking pre-composed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation.« (Berliner 1994: 241) Im organisationalen Kontext zeigt Eisenbergs Definition von Improvisation sehr gut das Verfahren der Improvisation: »[...] making do with minimal commonalities and elaborating simple structures in complex ways.« (Eisenberg 1990: 154)

Dies impliziert, Strukturen essenziell umzuformen und damit, als rekursiver Prozess, Strukturen aus Handlungen entstehen zu lassen (siehe auch: Scribner 1986; Thayer 1988). Brown und Duguid (1991) haben gezeigt, dass vor diesem Hintergrund das Teilen einer professionellen Kultur der Improvisation eine wich-

tige Bedingung für Improvisation in Organisation darstellt. Perky (1991) sowie Brown und Eisenhardt (1997) stellen dar, wie durch den Rahmen der Improvisation Strategien so artikuliert werden können, dass sie als struktureller Rahmen für stark strukturierte Organisationen in unsicheren Situationen wirken können. Gleichzeitig weisen Bastien und Hostager (1991) sowie Lanzara (1983) darauf hin, dass unstrukturierte Gruppen bzw. schwach strukturierte Organisationen ihrerseits *Centering*-Strategien anwenden, um so eine Struktur aufzubauen, auf der sie improvisieren. Beim Aufbau dieser Strukturen achten sie jedoch darauf, den Fixierungsgrad der Struktur nur bis zu dem Punkt voranzutreiben, dass Improvisation als Differenz möglich bleibt. Während also das Bricolage-Konzept eher auf Adaptation rekurriert, ist Improvisation als Technologie eine Form, Rahmungen für Innovation herzustellen. Adaptation kann als ein Ausrichten nach externen Konditionen bezeichnet werden. (Hutchins 1991). Diese Konstruktion ist mit Improvisation insoweit verbunden, als eine Anerkennung des Bestehenden mit Transformation verknüpft wird. Außerdem kann Adaptation als Konzept dienen, alle Ressourcen so zu organisieren, dass sie für den Fall der Fälle vorhanden sind. Nichtsdestotrotz ist Adaptation ein defensives Agieren, das mehr auf das Außen als das Innen der Organisation rekurriert. Daher ist dieses Konzept in hoch turbulenten Umgebungen zu langsam und nicht variabel genug.

## THINGS AT PLAY

In ihrer Studie *Organizational Improvisation and Learning: A Field Study* zeigen Miner, Bassoff und Moorman (2001), dass Organisationsmitglieder in improvisationalen Settings vor allem auf zwei Momente rekurrieren: Sie rahmen die Bedeutung unerwarteter Ereignisse auf neue Weise, um so vorhergehende Ereignisse mit neuen Bedeutungen zu versehen. Improvisation impliziert somit nicht nur Interpretation, sondern auch Um-Interpretieren von Ereignissen. Dies entsteht jedoch nur, wenn die Akteure in die Praxis selbst eingebunden sind. Das bedeutet, dass Wissen nicht unabhängig ist von der Aktion: »Some of these episodes resembled musical improvisation in which a musician plays an unintended note but goes on to play additional notes that create a pattern in which the previous wrong note now appears meaningful and melodic« (a.a.O.: 8). Die Autoren schließen daraus, dass Improvisation einen neuen Lerntyp darstellen könnte: »Our observations revealed [...] that improvisation represents a special type of learning.« (Ebda.) Sie folgen hier Weicks These, dass bei der Improvisation »[...] no split between composition and performance [...] no split between design and production« (Weick 2001b: 82) herrscht. Moorman und Miner (1988a) konzentrieren sich in diesem Zusammenhang darauf, die Form von Improvisation zu beurteilen. Diese besteht darin, die Enge des Zeitraums zwischen Design und Ausführung zu bestimmen. Bei neuen Formen der Arbeit mit digitalen Medien stellt sich jedoch heraus, dass es Konvergenzen zwischen Ausführung und Design gibt, die nicht der

Improvisation zugerechnet werden können: »The result is substantial temporal convergence between design and execution but is not improvisation, in our view, because each stage is still substantively distinct« (Miner et al. 2001: 9). Deshalb – so die Autoren – ist vor allem der Modus der Produktion selbst zu analysieren. Daraus folgt, dass Improvisation vor allem so aufgebaut ist, dass designte Dinge und der Designverlauf als Handlung sich gegenseitig affizieren: »In our study, we saw products being designed and created as the teams enacted them.« (Ebda.) Das bedeutet, dass der Produktionsmodus entscheidenden Einfluss auf das *Wie* der Komposition, des Entwurfs, jenseits der Reduktion auf zeitliche Konvergenz von Design und Aktion, hat: »With only temporal convergence, design could take place just prior to an action, yet action would little influence how the design might unfold.« (Ebda.) Die Autoren ziehen daraus den fundamentalen Schluss, dass Designprozess und Entwurf als Produktionsverlauf konvergieren: »assembly informed design at the same time that design informed assembly.« (Ebda.)

Improvisation impliziert also nicht nur ein Metalernen, welches sich rein organisational oder nur in Kommunikation abspielt, sondern Improvisation erweist sich als mit der Materialität der Dinge direkt verknüpft: »[...] improvisation requires material or substantive convergence.« (Ebda.) Aber: Substanzielle Konvergenz impliziert temporale Konvergenz, temporale Konvergenz jedoch nicht zwangsläufig substanzielle Konvergenz. Hieraus ergibt sich eine neue Qualität in der Definition von Improvisation: »[...] improvisation is the deliberate and substantive fusion of the design and execution of a novel production.« (Ebda.) Aus dieser Definition lässt sich nicht nur die Improvisation im Modus 2 (= Improvisationstechnologie) ableiten – es wird ebenfalls aufgezeigt, wie Modus 2 aus Modus 1 emergiert. Der Modus 1 als Reperaturmodus kann genutzt werden, um Fehler zu korrigieren; gleichwohl kann in dieser Fehlerkorrektur Innovation entstehen: »In some instances, team members initially framed their activity as solving a problem, but as they improvised, they generated novel actions or interpretations that transformed the problem into a perceived opportunity.« (A.a.O.: 11)

Improvisationales Lernen ist somit von experimentellem Lernen zu unterscheiden. Improvisation in Organisationen zielt darauf ab, spezifische Fragestellungen und Optionen im Spiel mit spezifischen Materialien, Medien und Situationen zu generieren. Auch wenn Improvisation neue Einsichten in und Rekombination von vorgängigen Praktiken einschließt, ist sie doch immer eng an lokale Bedingungen geknüpft. Diese lokalen Bedingungen können jedoch immer und überall in der Organisation auftreten. Experimentelle Lernsituationen hingegen sind Situationen, die kontrollierte Organisationsräume konstituieren, in denen neues Wissen produziert werden soll: »In experimenting, the organizations deliberately varied activities and conditions, such as changing the temperature in which a part was tried or giving potential customers different sizes of a product. The nature and degree of this variation was typically planned in advance and was designed to elicit general, explicit knowledge about causal factors.« (Ebda.) Nach Miner, Bassoff und Moorman zielt Improvisation nicht direkt auf neues Wissen ab, auch



der aktuelle Inhalt der Improvisation offen bzw. ungeplant bleibt. Modelle, die sich mit der Verbindung von ungeplanter Innovation und Ordnung auseinandersetzen, beschreiben, wie aggregate emergente Muster aus rationalen Handlungen auf niedrigen Ebenen entstehen und wie unintendierte Ergebnisse und Handlungen auf der gleichen Ebene der Analyse auftreten (Alinsky 1971; March und Olsen 1976). Im Gegensatz dazu stammen organisationale Improvisationen nicht aus *Lower-level Actions*, die den Improvisatoren nicht bewusst sind; im Gegenteil: »They are designed and enacted at the same level of analysis« (Miner et al. 2001, S. 25). Auch sind sie keine nicht intendierten Ergebnisse, sie stellen vielmehr die reflektierte, absichtliche Kreation neuer Produktionen und Produktionsebenen dar. Improvisation kann somit als wichtiger Typus emergenter Ordnung (Berger und Luckmann 1967; Giddens 1984) bezeichnet werden: »Its most distinct feature is that the design unfolds during and is fundamentally shaped by the interaction of the designer and the immediate moment and materials« (Miner et al. 2001, S. 25).

Als Kritik an der Studie wäre allerdings anzumerken, dass die Autoren mit der Unterscheidung zwischen improvisationalem und experimentalem Lernen hinter sich selbst zurückfallen. Sagten sie am Anfang, Improvisation würde neues Wissen hervorrufen, so sehen sie nun Improvisation mit einer Nichtintentionalität verknüpft, die sie vom Experimentieren unterscheidet. Dem Standpunkt dieser Studie entsprechend wären jedoch in der Improvisationstechnologie beide Modi zusammenzudenken; dadurch wäre dreierlei erreicht: Erstens würde dann – Rheinberger<sup>2</sup> folgend – anerkannt, dass Experimentalsituationen immer Rahmungen zum Improvisieren sind, also selbst aus Improvisationen bestehen; zweitens würde die Intentionalität auf eine Metastufe gehoben werden; drittens wäre das Experimentieren nicht nur auf den Experimentalraum beschränkt, sondern der ganzen Organisation als Option zugänglich gemacht. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Organisation über eine Improvisationskultur und organisationale Kompetenzen in der Improvisation verfügt, in der immer neue Rahmungen von Improvisation hergestellt werden können. Damit würde wieder an die Erkenntnis angeknüpft, dass Organisationen aus Improvisationen mehr gewinnen als nur schnelle Reparaturen, nämlich ein Bewusstsein für Rahmung von Aktion überhaupt und den instrumentellen Einsatz von Improvisation als konstruktivem Umgang mit Unordnung.

---

**2** | Rheinberger, Hans Jörg, 1995–2014 Direktor des Max-Planck-Instituts für Wissenschaftsgeschichte in Berlin, hat sich vor allem mit der Geschichte und Epistemologie des Experiments beschäftigt ([https://de.wikipedia.org/wiki/Hans-Jörg\\_Rheinberger](https://de.wikipedia.org/wiki/Hans-Jörg_Rheinberger)).

## LITERATUR

- Alinsky, S. D. (1971): Rules for radicals. A practical primer for realistic radicals. New York: Random House.
- Bastien, D. T. & Hostager, Todd J. (1991): Jazz As Social Structure, Process and Outcome. In: Reginald T. Buckner (Hg.): Jazz in mind. Essays on the history and meanings of Jazz. Detroit: Wayne State Univ. Press (Jazz history, culture, and criticism series), S. 148-165.
- Baum, J. A. C. & Singh, J. V. (Hg.) (1994): Evolutionary dynamics of organizations. New York: Oxford University Press.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967): The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday (Anchor books/Anchor books, 589).
- Berliner, P. (1994): Thinking in jazz. The infinite art of improvisation. Chicago: Univ. of Chicago Pr (Chicago studies in ethnomusicology).
- Busch, S. (1996): Improvisation im Jazz. Ein dynamisches System. Rottenburg: Advance Music.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 42 (1), S. 1-34. Online verfügbar unter [www.jstor.org/stable/2393807](http://www.jstor.org/stable/2393807).
- Cunha, M. P. (2004): Management Improvisation. FEUNL Working Paper No. 460. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. Lisboa. Online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=882455>.
- Dell, C. (2002): Prinzip Improvisation. Köln: Verl. der Buchhandlung König
- Dell, C. (2004): Möglicherweise Improvisation. In: Wolfram Knauer (Hg.): Improvisieren [...] Darmstädter Beiträge zur Jazzforschung, Band 8; [Symposium des 8. Darmstädter Jazzforums im September 2003]. Jazz-Institut; Darmstädter Jazzforum. Hofheim: Wolke (Darmstädter Beiträge zur Jazzforschung, 8), S. 9-16.
- Dell, C. (2012): Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript
- Eisenberg, E. M. (1990): Jamming: Transcendence Through Organizing. In: *Communication Research* 17 (2), S. 139-164.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Berkeley, Los Angeles: Univ. of California Press.
- Grabher, G. (2004): Learning in Projects, Remembering in Networks: Communitarity, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies. In: *eur urban reg stud* 11 (2), S. 103-123.
- Hatch, M. J. (1999): Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. In: *Organization Studies* 20 (1), S. 75-100.

- Hutchins, E. (1991): Organizing Work by Adaptation. In: *Organization Science* 2 (1), S. 14-39. Online verfügbar unter [www.jstor.org/stable/2634937](http://www.jstor.org/stable/2634937).
- Lamers, J. (1994): Theatertexte: Gedächtnis. Hg. v. Marianne v. Kerkhoven. Brüssel.
- Lanzara, G. F. (1983): Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction. In: *J Management Studies* 20 (1), S. 71-95.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (Hg.) (1976b): Ambiguity and choice in organizations. Bergen: Universitetsforlaget.
- Miner, A. S.; Bassoff, P. & Moorman, C. (2001): Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2), S. 304-337. Online verfügbar unter [www.jstor.org/stable/2667089](http://www.jstor.org/stable/2667089).
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998): Organizational Improvisation and Organizational Memory. In: *The Academy of Management Review* 23 (4), S. 698-723. Online verfügbar unter [www.jstor.org/stable/259058](http://www.jstor.org/stable/259058).
- Müller, David (2007): Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung* 18 (3), S. 255-277.
- Scharmer, C. O. (2009): Theorie U – von der Zukunft her führen. [Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens; Presencing als soziale Technik]. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme (Management). Online verfügbar unter [www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-89670-679-9](http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-89670-679-9).
- Scribner, S. (1986): Thinking in Action: Some Characteristics of Practical Thought. In: Robert J. Sternberg und Richard K. Wagner (Hg.): Practical intelligence. Nature and origins of competence in the everyday world/edited by Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner. Cambridge: Cambridge University Press, S. 13-30.
- Stein, D. L. (1989): Preface. In: Daniel L. Stein (Hg.): Lectures in the sciences of complexity. The proceedings of the 1988 Complex Systems Summer School held June – July, 1988 in Santa Fe, New Mexico. Redwood City, Calif: Addison-Wesley Publ. Co (Santa Fe Institute studies in the sciences of complexity. Lectures, 1), S. XIII-XXIII.
- Thayer, L. (1988): Leadership/communication: A critical review and a modest proposal. In: Gerald M. Goldhaber (Hg.): Handbook of organizational communication. Norwood/N. J. Ablex Publ (Communication and information science), S. 231-263.
- Weick, K. E. (2001a): Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. In: Karl E. Weick: Making sense of the organization. Oxford, UK, Malden, MA: Blackwell Publishers, S. 284-304.
- Weick, K. E. (2001b): Organizational redesign as improvisation. In: Karl E. Weick: Making sense of the organization. Oxford, UK, Malden, MA: Blackwell Publishers, S. 57-92.

