

# Improvisation durch objektivierendes und subjektivierendes Handeln

---

*Fritz Böhle*

In diesem Beitrag wird ein Konzept menschlichen Handelns vorgestellt, das sich von planmäßigem Handeln grundlegend unterscheidet. Ausgangspunkt ist der Umgang mit Unwägbarkeiten und Ungewissheit in Arbeitsprozessen. Anhand von Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen wird gezeigt, wie Menschen ohne Planung, formelle Regeln und explizites Wissen erfolgreich Ziele erreichen und Probleme lösen (Abschnitt 2). Daran anschließend wird diskutiert, inwieweit hier Ähnlichkeiten zwischen der Improvisation in der Musik und in der Arbeit bestehen (Abschnitt 3). Abschließend wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit musikalische Improvisation als Modell für die Arbeit in Unternehmen dienen kann – und umgekehrt (Abschnitt 4). Der Beitrag beginnt mit einer Begründung der gewählten Perspektive der Betrachtung (Abschnitt 1).

## 1. IMPROVISATION: OFFENE FRAGEN JENSEITS VON ENTMYSTIFIZIERUNG

Es besteht weitgehend Einigkeit darin, dass sich Improvisation auf Ungeplantes und Unvorhersehbares bezieht.<sup>1</sup> Weit weniger Einigkeit besteht allerdings hinsichtlich des Kreativen und Schöpferischen bei der Improvisation. Wie Kurt bei einem internationalen Vergleich der (Musik-)Improvisation hervorhebt, wird in der westlichen Kultur Improvisation mit dem schöpferischen Hervorbringen von Neuem und dem Ausdruck von Individualität und Subjektivität assoziiert, wäh-

---

**1** | So beispielsweise in dieser Definition: »Improvisation bedeutet im allgemeinen Sprachgebrauch unerwartetes, unvorbereitetes [...], unvorhergesehenes Handeln, genauer: eine Handlung (u.U. auch als Ergebnis einer Handlung), die in wesentlichen Aspekten als unvorhergesehen (eventuell auch unvorhersehbar, lat. improvisibilis) erscheint – und zwar nicht nur für die von der Handlung betroffene(n) Person(en), sondern auch für die handelnde(n) Person(en)« (Frisius 1996: 538, zit.n. Figueroa-Dreher 2012: 3).

rend beispielsweise in Indien die Improvisation in der Musik zwar einen hohen Stellenwert hat, zugleich aber die Musiker »gemessen am westlichen Kreativitätsideal [...] weder originell noch schöpferisch sind« (Kurt 2008: 29).<sup>2</sup> Zugleich hat aber die Improvisation in Indien eine hohe soziale Anerkennung und Stellung, während sie in der westlichen Kultur eine Geringschätzung erfahren hat. Sie konnte sich im Bereich der Musik lediglich im Jazz entfalten, während sie – insbesondere im Alltagssprachgebrauch – insgesamt eher mit Dilettantismus und mangelnder Perfektion assoziiert wird.

Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass seit den 1990er Jahren verstärkt die Improvisation von der Organisationstheorie entdeckt und als Leitbild für wirtschaftliche Unternehmen propagiert wird (vgl. als Überblick Eikels 2011: 125; Dell 2012). Improvisation steht hier im Zusammenhang mit der Erkenntnis von Grenzen der Planung, Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit sowohl der Beziehung zur Umwelt als auch organisationsinterner Prozesse. Vor allem die Improvisation im Jazz dient dabei als Modell für eine neue Praxis in Unternehmen. Doch aus dem Verweis auf das Unplanbare und Unvorhersehbare in der Improvisation folgt noch nicht, dass die »[...] Jazzmetapher wirklich einen substantiellen Beitrag zur Organisationstheorie leisten kann« (Dell 2012: 279). Bei der Übertragung auf wirtschaftliche Organisationen stellt sich u.E. vor allem die Frage, wie es möglich ist, zu improvisieren und damit zugleich Ziele zu erreichen und Probleme zu lösen. Die Diagnose von Grenzen der Planung besagt allein noch keineswegs, dass nun nicht mehr geplant wird. Zu beobachten ist vielmehr, dass lediglich auf Modifizierung von Planung etwa durch Dezentralisierung, Prozessualisierung wie auch Risikomanagement u.a. umgestellt wird. Solche Strategien richten sich auf eine weitmögliche Planung »trotz« Ungewissheit (vgl. Böhle/Busch 2012). Auch die Improvisation könnte sich letztlich »nur« als eine modifizierte Planung erweisen. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass sich solche Strategien der Modifizierung weitestmöglich am bereits Bekannten festhalten und das hiervon »Abweichende« nur in diesem Bezugsrahmen wahrnehmen bzw. wahrnehmen können.<sup>3</sup> Die Betrachtung von Improvisation als modifizierte Planung kann zu einem realistischen Verständnis und einer Entmystifizierung beitragen. Und so ist es zweifellos richtig und wichtig, darauf aufmerksam zu machen, dass sich die Improvisation im Jazz mehr oder weniger an festgelegten Harmonien, Rhythmen sowie tonalen Folgen orientiert und damit keineswegs völlig »frei«, »spontan« oder »intuitiv« ist. Doch ist dies lediglich das Material und Gerüst. Jeder Musiker und Zuhörer weiß, dass daraus noch keine »Musik« entsteht, oder anders ausgedrückt: Das Material und dessen Kenntnis allein entscheiden (noch)

---

**2** | Bei der Improvisation im Rahmen des Raga geht es nicht primär darum, »Neues« zu schaffen, sondern es gilt »nur« zu entdecken und zu entfalten, »was im Raga immer schon der Möglichkeit nach enthalten war« (Kurt 2008: 30).

**3** | Sie können damit systemtheoretisch formuliert »nicht sehen, was sie nicht sehen können« (Luhmann).

nicht darüber, ob eine Improvisation »gelingt«, ob sich etwas »ereignet« und etwas »entsteht«. Im konkreten Fall ist im Verlauf der Improvisation jeweils eine Vielzahl von Optionen möglich – auch dann, wenn auf bereits bekannte Harmonien, Tonfolgen und Rhythmen zurückgegriffen wird. So bleibt (zumindest) die Frage offen, wie im konkreten Fall »Entscheidungen« über mögliche Optionen getroffen werden und der konkrete Verlauf einer Improvisation zustande kommt. Denn soll der Begriff der Improvisation (überhaupt) einen Sinn ergeben, so ist er nicht nur in Relation zu Planung zu sehen, sondern vor allem auch zur bloßen Routine und Wiederholung des immer Gleichen.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden nicht das Regelhafte und ggf. Planbare aufgedeckt, sondern vielmehr das hierdurch nicht Erfassbare genauer beleuchtet werden. Dabei wird die Improvisation in zweifacher Perspektive betrachtet:

- Unser Ausgangspunkt ist nicht die Improvisation in der Musik, sondern das Handeln in Organisationen und hier speziell Arbeit. Im Mittelpunkt steht der Umgang mit Unwägbarkeiten und Ungewissheit in Arbeitsprozessen. Unsere Absicht ist es, aufzuzeigen, wie in Arbeitsprozessen ohne vorherige Planung, explizites Wissen und explizite Regeln Ziele erreicht und Probleme gelöst werden.
- Unser Blick richtet sich dabei auf eine bisher wenig beachtete und weithin verdeckte Seite von Arbeit. Sie unterscheidet sich substanzial von planmäßigem Handeln – und zwar sowohl hinsichtlich der Planung als auch hinsichtlich anderer Elemente des Handelns, wie Denken, Wahrnehmen und Beziehung zur Umwelt. Wir bezeichnen sie als »erfahrungsgleitet-subjektivierendes Handeln«.
- Auf dieser Grundlage wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Improvisation in der Musik ebenfalls auf einem solchen Handeln beruht und ob sich hierauf eine neue Begegnung von künstlerischer Praxis und Ökonomie bezieht bzw. beziehen könnte.

## 2. ARBEIT ALS OBJEKTIVIERENDES UND SUBJEKTIVIERENDES HANDELN

In der Sozialwissenschaften wird menschliches Handeln als ein intentionales, zielorientiertes Handeln bestimmt. Paradigmatisch hierfür sind die Konzepte des zweckrationalen Handelns von Weber (1956/1964) und des entwurfsbezogenen Handelns (Schütz 2004). Ein wesentliches Merkmal menschlichen Handelns besteht demnach darin, dass vor der praktischen Durch- und Ausführung des Handelns die Ziele, Mittel und Folgen sowie auch die Berücksichtigung sozialer Normen und Werte festgelegt und zwischen möglichen Alternativen entschieden wird. Das Handeln wird solchermaßen geplant – auch wenn die Planung nicht immer als solche bewusst ist.

## Arbeit als objektivierendes Handeln

Bewusst und explizit ist die Planmäßigkeit in besonderer Weise bei der Arbeit und beim Arbeitshandeln. So hat Marx dies bekanntlich als das besondere Merkmal menschlicher Arbeit gegenüber den mit Arbeit vergleichbaren Leistungen von Tieren hervorgehoben (Marx 1974, S. 193). In der psychologischen Theorie der Handlungsregulation wird die Planung des Arbeitshandelns als das entscheidende Merkmal für die Selbstregulation der Arbeit bestimmt (vgl. Hacker 2005). Dies unterstreicht, dass es hier nicht um die Planung von Arbeitsprozessen durch das Management geht, sondern vielmehr um die Planung durch den Arbeitenden.<sup>4</sup> Mit der Planmäßigkeit des Handelns verbinden sich noch weitere Merkmale, die allerdings zumeist kaum beachtet bzw. als mehr oder weniger selbstverständlich erachtet werden. Joas hat hier beispielsweise darauf aufmerksam gemacht, dass ein solches Handeln eine besondere (Selbst-)Kontrolle des Körpers voraussetzt, die jedoch kaum (mehr) bewusst ist (Joas 1992). Für unsere Betrachtung erscheinen drei weitere Merkmale bedeutsam. Sie beziehen sich auf Wissen und Denken, die sinnliche Wahrnehmung und die Beziehung zur Umwelt.<sup>5</sup>

Wenn die Planung des Handelns dem praktischen Handeln vorausgeht, ist ein *Wissen* notwendig, das unabhängig von Erfahrung vorliegt, die durch das praktische Handeln entsteht. Dem entspricht in besonderer Weise ein wissenschaftlich begründetes *Wissen* und damit verbunden logisch-analytisches *Denken*. Soweit Erfahrung eine Rolle spielt, bezieht sich dies entweder auf die durch vorangegangene Handlungen gewonnenen Erfahrungen und die Überprüfung des Erfolgs der Planung oder auf die Habitualisierung und Routinisierung von Handlungsvollzügen. Die *sinnliche Wahrnehmung* spielt dabei ebenso wie der Körper eine eher untergeordnete und nachrangige Rolle. Sie hat sich darauf zu richten, Informationen aus der Umwelt möglichst exakt und objektiv zu registrieren und der verstandesmäßigen Interpretation zuzuführen. Ohne eine solche verstandesmäßige Durchdringung erscheint die sinnliche Wahrnehmung als blind und wenig zuverlässig. Die verstandesmäßige Lenkung und Verarbeitung der sinnlichen Wahrnehmung ist umso eher möglich, als sie vom subjektiven Empfinden getrennt wird. Am ehesten erscheint daher die visuelle Wahrnehmung, im Unterschied zu den sogenannten niederen Sinnen wie Tasten, Riechen und Schmecken, für die Orientierung und Entscheidungsfindung geeignet. Der Körper wird weitgehend ruhiggestellt oder wie ein »technisches Instrument« zur Ausführung des praktischen Handelns eingesetzt. Und schließlich beruht ein solches Handeln auf einer distanzierten, sachlich-affektneutralen Beziehung zur Umwelt. Im Besonderen gilt dies für den Umgang mit materiellen und immateriellen Objek-

---

**4** | Die Trennung von Planung und Durchführung, so wie sie in der tayloristischen Arbeitsorganisation vollzogen wird, degradiert demnach Arbeit zur bloßen Ausführung und quasi mechanisch vollzogenen Tätigkeit.

**5** | Siehe hierzu ausführlicher auch Böhle 2003.

ten. Dem widerspricht nicht, dass mit Engagement und ggf. auch Leidenschaft Probleme aufgegriffen und Ziele verfolgt werden. Solche Gefühle sind jedoch lediglich als Motivation und Antrieb einbezogen, während sie bei der Planung und Durchführung des Handelns als störend erscheinen und dementsprechend auszuschalten sind. Das planmäßige Handeln wird auch als planmäßig-rationales oder planmäßig-objektivierendes Handeln bezeichnet. Mit Ersterem wird die Rolle verstandesmäßig geleiteter Wahrnehmung und Entscheidungen betont; Letzteres bezieht sich auf die Orientierung an allgemeinem und – im Prinzip – subjektunabhängig gültigem Wissen und entsprechenden Regeln sowie auf eine Wahrnehmung der Umwelt als vom menschlichen Subjekt unterschiedenes und getrenntes Objekt. Da mit dem Begriff ›rational‹ oft sehr Unterschiedliches assoziiert wird – von der Dominanz des Verstandesmäßigen bis zu Effizienz und Nützlichkeit –, erscheint uns die Bezeichnung ›objektivierend‹ neutraler; sie bezieht sich auch umfassender auf die weiteren mit der Planmäßigkeit verbundenen Elemente des Handelns.

Planmäßig-objektivierendes Handeln ist in der Praxis ein sehr wirkmächtiges Leitbild für ›richtiges‹ Handeln – und zwar insbesondere, wenn es sich auf die Lösung von Problemen und die Herstellung nützlicher Dinge bezieht. Dies besagt auch: Je mehr sich das konkrete Handeln diesem Leitbild der Planmäßigkeit annähert, umso eher kann es mit sozialer Anerkennung und Wertschätzung rechnen – und zwar selbst dann, wenn die Ziele und Ergebnisse des Handelns als zwecklos erscheinen. Die Komposition in der Musik und die notengetreue Wiedergabe bei der Aufführung beziehen sich hierauf und sind ein Beispiel dafür, dass sich Kunst in modernen Gesellschaften zwar als eigenständiger Bereich ausdifferenziert hat, zugleich aber auch durch allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen beeinflusst und geprägt wird.<sup>6</sup> Die Diagnose und Propagierung des Improvisierens im Bereich der Ökonomie ist vor diesem Hintergrund insofern bemerkenswert, als hiermit die Konnotation von nützlich und problemlösend mit planmäßigem Handeln aufgebrochen wird. Und zugleich erscheint das Bemühen, bei der Improvisation Elemente des Planmäßigen oder zumindest Regelmäßigen aufzudecken – seien sie bewusst oder unbewusst – als Versuch, das Improvisieren als ein Handeln auszuweisen, das sich in den Kanon für ›richtiges‹ Handeln einfügt und die damit verbundene soziale Wertschätzung und Anerkennung gewinnt. Im Folgenden wird demgegenüber in eine entgegengesetzte Richtung argumentiert: Es sei gezeigt, in welcher Weise Menschen noch in einer anderen Weise als durch planmäßiges Handeln Probleme lösen und nützliche Dinge herstellen können. Dabei ist es notwendig, den Blick nicht nur auf Unterschiede gegenüber der Planmäßigkeit des Handelns zu richten, sondern auch auf Unterschiede im Denken, der sinnlichen Wahrnehmung und der Beziehung zur Umwelt.

**6** | In dieser Perspektive hat beispielsweise Max Weber den Prozess gesellschaftlicher Rationalisierung auch in der Musik nachgewiesen (vgl. Weber 1921).

## Arbeit als subjektivierendes Handeln

Soweit bisher in den Sozialwissenschaften nicht-planmäßiges menschliches Handeln analysiert und bestimmt wird, erscheint es als ein Handeln, das nicht oder nur begrenzt bewusst reguliert wird – ob es nun von Tradition, sozialen Normen, Emotionen und Affekten oder körperlicher Dynamik und inkorporierten Praktiken geleitet wird.<sup>7</sup> Es erscheint – trotz unterschiedlicher Akzentuierungen – durchweg als prä-reflexiv. Vor allem in der neueren Diskussion wird argumentiert, dass dies dem alltäglichen Handeln weit mehr entspricht als ein planmäßig-objektivierendes Handeln und dass Letzteres nur dann notwendig wird, wenn neuartige Anforderungen und problematische Situationen auftreten. Das Konzept des erfahrungsgleitet-subjektivierenden Handelns hingegen beruht auf empirischen Untersuchungen, die zeigen, dass gerade bei neuartigen Anforderungen und problematischen Situationen das planmäßig-objektivierende Handeln an Grenzen gerät. Es entstehen Situationen der Ungewissheit und Unbestimmtheit. Ausreichendes Wissen oder ausreichende Informationen für eine Planung des Handelns sind nicht verfügbar; und zudem muss zumeist innerhalb eines begrenzten zeitlichen Rahmens entschieden und gehandelt werden. Das in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Organisationstheorie entwickelte Konzept der »bounded rationality« (Simon 1957) besagt, dass in solchen Situationen Defizite auf der Ebene individuellen Handelns durch die Organisation kompensiert werden und sich der Erfolg der Handlung nicht an der theoretisch besten, sondern an der praktisch zufriedenstellenden Lösung bemisst.<sup>8</sup> Wie Untersuchungen in verschiedenen Arbeitsbereichen zeigen, werden solche Situationen der Ungewissheit und Unbestimmtheit jedoch noch auf eine grundlegend »andere« Weise erfolgreich bewältigt. Typisch hierfür sind Situationen, in denen bei der Arbeit mit hochtechnischen Systemen nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten im technischen Ablauf auftreten.<sup>9</sup> Weiterführende Untersuchungen hierzu kommen zu dem Ergebnis, dass nahezu in sämtlichen Arbeitsbereichen der Umgang mit Unwägbarkeiten in technischen und organisatorischen Abläufen eine zentrale Anforderung an menschliche Arbeit ist (vgl. Böhle u.a. 2004) und dass sich bei fortschreitender Technisierung und Verwissenschaftlichung die Anforderungen an menschliche Arbeit zunehmend auf das richten, was sich der wissenschaftlich-technischen Beherrschung entzieht (Deutschmann 2003, S. 484).

---

**7** | Siehe hierzu beispielsweise die Typologie des Handelns bei Weber (1956/1964), das Konzept des Habitus bei Bourdieu (1987), die Theories of Practice (Reckwitz 2000, Schatzki 1999) sowie das Konzept kreativen Handelns von Joas (1992).

**8** | Siehe hierzu und zu weiteren Erklärungsansätzen der Entscheidung unter solchen Bedingungen ausführlicher Neumer 2012.

**9** | Diese können durch Qualitätsunterschiede bei den verarbeiteten Materialien und Rohstoffen, Verschleißerscheinungen oder externe Einflüsse wie Witterung und Temperatur verursacht sein (vgl. Böhle/Rose 1992).

In besonderer Weise treten Ungewissheiten und Unbestimmtheiten bei Dienstleistungen im Kontakt zu Kunden und Klienten, bei der Arbeit in Projekten sowie im Rahmen von Produkt- oder Prozessinnovationen auf. Dabei findet sich in der Praxis ein Umgang mit Unbestimmtheit und Ungewissheit, der sich von einem planmäßig-objektivierenden Handeln sowohl in der Vorgehensweise als auch in den damit verbundenen mentalen Prozessen, der sinnlichen Wahrnehmung und Rolle des Körpers sowie der Beziehung zur Umwelt grundlegend unterscheidet.<sup>10</sup> Dieser Umgang lässt sich als erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln bezeichnen. Die Bezeichnung erfahrungsgeleitet bezieht sich auf die Rolle von Erfahrung im Sinne des prozessualen ›Erfahrens‹ und ›Erfahrung-Machens‹ sowie ›Sich-in-Gefahr-Begebens‹. Dies unterscheidet sich von einem Verständnis von Erfahrung als Routinisierung oder als Nutzung von in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen. Bei neuartigen, unbekannten Situationen kann dies durchaus hinderlich sein. Erfahrung im Sinne des ›Erfahrens‹ hingegen bezieht sich vielmehr gerade auf die Auseinandersetzung und Erkundung ex ante nicht bekannter und nicht vorhersehbarer Eigenschaften und Verhaltensweisen der Umwelt. Die Bezeichnung subjektivierend weist einerseits auf die handlungsleitende Rolle sogenannter subjektiver Faktoren hin, etwa Gefühle und subjektives Empfinden, und andererseits auf die Subjektivierung der Umwelt (siehe unten). Die Unterscheidung zwischen objektivierendem und subjektivierendem Handeln ist daher nicht zu verwechseln mit der zwischen fremd- und selbstbestimmtem Handeln. Auch das objektivierende Handeln kann autonom und selbstgesteuert sein – oder anders ausgedrückt, autonomes, selbstgesteuertes Handeln kann sowohl objektivierend als auch subjektivierend erfolgen. Im Einzelnen sind wesentliche Merkmale des subjektivierenden Handelns in Arbeitsprozessen:

### **Vorgehensweise**

Von außen entsteht leicht der Eindruck eines ›Sich-Treiben-Lassens‹ oder auch eines ›unüberlegten Aktivismus‹. Eine genauere Betrachtung lässt demgegenüber ein herantastendes, explorativ-entdeckendes und dialogisch-interaktives Vorgehen erkennen. Praktisches Handeln dient hier nicht nur dazu, Entscheidungen zu vollziehen oder zu überprüfen, sondern es richtet sich darauf, Anforderungen sowie Möglichkeiten ihrer Bewältigung auf dem Weg praktischen Erfahrens zu eruieren. So verbindet sich mit diesem Vorgehen zwar eine bestimmte Absicht – wie beispielsweise die Gewährleistung eines reibungslosen technischen Ablaufs oder der Zufriedenheit von Kunden –, wie und mit welchem konkreten Ergebnis dies erreicht wird, ist jedoch nicht ex ante festgelegt. Man tritt dementsprechend ›in einen Dialog‹ mit den Dingen und wartet ihre ›Antwort‹ ab. Im Unterschied zu einem schrittweisen, inkrementellen Entscheiden vollzieht sich dabei das praktische Handeln in einem kontinuierlichen Fluss von Aktion und

**10** | Siehe zu hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen insbesondere Böhle/Rose 1992, Carus/Schulze 1995, Böhle u.a. 2004, Pfeiffer 2007, Weishaupt 2006.

Reaktion. So sprechen beispielsweise technische Fachkräfte davon, dass sie bei Unwägbarkeiten von technischen Anlagen mit diesen »kämpfen« und/oder mit ihnen »zusammenarbeiten«, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Leitend ist der Grundsatz, die Eigenheiten und Möglichkeiten des »Gegenübers« zu erkunden, um sich hierauf einzustellen und die eigenen Absichten hiermit zu verbinden. Dies ist nicht mit einem bloß reaktiven Handeln oder passiver Anpassung bis hin zur Selbstaufgabe zu verwechseln. Entscheidend ist vielmehr, dass das eigene Handeln und die eigenen Absichten in »Abstimmung« mit den jeweiligen Gegebenheiten und deren Widerständen wie auch Potenzialen zu realisieren versucht werden.

### **Sinnliche Wahrnehmung**

Um in der beschriebenen Weise auf konkrete Gegebenheiten einwirken und reagieren zu können, ist eine besondere sinnliche Wahrnehmung notwendig. Sie konzentriert sich nicht nur auf Informationen, die präzise und exakt definiert und verstandesmäßig beurteilt werden können. Eine wesentliche Rolle spielt vielmehr die Wahrnehmung diffuser, vielschichtiger Eigenschaften und Wirkungsweisen der infrage stehenden Gegebenheiten. Beispiele hierfür sind Geräusche bei technischen Prozessen, die Stimmigkeit eines Ablaufs, die Atmosphäre in einer Gruppe. Diese sinnliche Wahrnehmung ist verbunden mit subjektivem Empfinden und leiblichem Spüren. Ein Geräusch wird als warm, rund oder schräg, eine Atmosphäre als wohltuend oder erdrückend empfunden. Dies bezieht sich nicht nur auf ein »inneres Erleben«, es informiert vielmehr über äußere Gegebenheiten. Ein schräges Geräusch informiert über sich anbahnende Störungen, eine gespannte Atmosphäre macht auf Konflikte aufmerksam, ein mulmiges Gefühl weckt die Sensibilität dafür, dass etwas schief läuft. Die sinnliche Wahrnehmung liefert nicht nur einen »Rohstoff«, der verstandesmäßig strukturiert und interpretiert werden muss, sondern stellt vielmehr selbst bedeutungsvolle Zusammenhänge her. So werden etwa bei der visuellen Wahrnehmung einzelne Elemente verknüpft und zu einem »Bild« konfiguriert. Dies ergibt sich nicht unmittelbar aus der Sache, sondern ist eine subjektive Leistung. Es handelt sich hier gewissermaßen um eine »Intelligenz der Sinne« (Arnheim 1996). Sie zeigt sich auch bei der Verknüpfung von unmittelbar wahrnehmbaren Gegebenheiten mit (visuellen) Vorstellungen von damit zusammenhängenden, aber nicht unmittelbar wahrnehmbaren Gegebenheiten. Man sieht damit »mehr«, als man sieht. Auf diese Weise wird es möglich, sich anhand »objektiv« spärlicher und disparater Informationen ein komplexes »Bild« von den infrage stehenden Gegebenheiten zu machen. Diese Verbindung von unmittelbarer Wahrnehmung und Imagination kann auch bei der akustischen Wahrnehmung von Geräuschen u.Ä. stattfinden.

## Denken

Die empfindende und spürende Wahrnehmung unterliegt keiner verstandesmäßig geleiteten Lenkung oder Verarbeitung. Dies besagt jedoch nicht, dass mentale Prozesse ausgeschaltet sind und nur Gefühle zählen. Es wird durchaus auch gedacht, jedoch nicht analytisch und logisch schlussfolgernd. Ein wesentliche Rolle spielt vielmehr ein in praktisches Handeln eingebundenes Denken im Sinne einer »reflection in action« (Schön 1983/2002). Denken vollzieht sich hier wahrnehmungs-, verhaltens- und handlungsnah und ist assoziativ, analog und bildhaft. Assoziationen erfolgen dabei nicht beliebig und willkürlich, sondern sind gegenstandsbezogen und folgen einer aus der Sache sich ergebenden ›Logik‹.

## Beziehung zur Umwelt

Dialogisch-interaktives Vorgehen, spürende Wahrnehmung sowie wahrnehmungs- und handlungsbezogenes Denken sind analytisch, aber nicht in der Praxis trennbar. Sie bedingen sich wechselseitig und beruhen auf einer Beziehung zur Umwelt, die sich durch Nähe, Einheit und Verbindung auszeichnet. Im Unterschied zum planmäßig-objektivierenden Handeln wird Gegenständliches nicht nur als Objekt betrachtet, sondern als etwas, das Ähnlichkeiten mit dem handelnden Subjekt aufweist und mit dem eine Verbundenheit besteht. Man steht einer Sache nicht distanziert ›gegenüber‹, sondern bildet eine ›Einheit‹ und wird zum Teil einer gemeinsamen Sache. Die ›Vermenschlichung‹ sachlicher Gegebenheiten und ihre Wahrnehmung als etwas Lebendiges ist hier keineswegs eine bloße subjektive Projektion. Man bezieht sich hier vielmehr – durchaus realistisch – auf Eigenschaften von materiellen und immateriellen Objekten ebenso wie menschlichen Subjekten, die als ›lebendige‹ erscheinen und daher in ihrem Verhalten bzw. Handeln Unbestimmtheiten und Ungewissheit enthalten. Auf einem solchen subjektivierenden Verhältnis zur Welt beruht auch die Orientierung an Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten, und hierauf beruhen wiederum die empathische Beziehung zur Umwelt, der subjektive – gefühlsmäßige und körperliche – Nachvollzug äußerer Gegebenheiten und die Synchronisation des eigenen Handelns mit der Umwelt.

Das Konzept des subjektivierenden Handelns beruht auf umfangreichen empirischen Untersuchungen (siehe oben). Auf theoretischer Ebene lässt es sich durch unterschiedliche Forschungsansätze, die sich bisher allerdings überwiegend nur auf einzelne der genannten Aspekte richten, fundieren: So beispielsweise hinsichtlich der geschilderten Vorgehensweise durch die Konzepte situativen Handelns (Suchman 1987/2007); unter Bezug auf die sinnliche Wahrnehmung insbesondere durch die phänomenologischen Theorien des ›leiblichen Zur-Welt-Seins‹ von Merleau-Ponty (1966) und Hermann Schmitz (1978) sowie des impliziten Wissens (Polanyi 1985); für das Denken vor allem durch Erkenntnisse aus der kognitionspsychologisch ausgerichteten Expertiseforschung, die die Rolle analogen und synthetischen Denkens sowie eines in praktisches Handeln eingebundenen Denkens bei der Problemlösung aufzeigen; und schließlich unter

Bezug auf die besondere subjektivierende Beziehung zur Umwelt durch das ebenfalls in phänomenologischen Theorien entwickelte Konzept der ›leiblichen Kommunikation‹ und ›Einleibung‹ (Schmitz 1978; 1980, S. 23; 1994).<sup>11</sup> Bevor wir der Frage nachgehen, inwiefern zwischen dem subjektivierenden (Arbeits-)Handeln und der Improvisation in der Musik Ähnlichkeiten bestehen, kurz noch eine Ergänzung:

Oben wurde das erfahrung geleitet-subjektivierende Handeln bei der Arbeit mit materiellen und immateriellen Gegenständen (Produktion, technische Entwicklung usw.) sowie Menschen (Dienstleistungen) dargestellt. Darüber hinaus findet sich in der Praxis das subjektivierende Handeln auch bei der sozialen Interaktion zur wechselseitigen Abstimmung und Kooperation. Dem planmäßig-objektivierenden Handeln entspricht hier eine diskursive Koordinierung und die von Habermas allgemein konzipierte kommunikative Rationalität (vgl. Schwarzbach 2005). Charakteristisch hierfür sind die sprachliche Kommunikation und die Verständigung zur gemeinsamen Entscheidungsfindung. Beim subjektivierenden Handeln ist hingegen die wechselseitige Abstimmung und Kooperation unmittelbar in das praktische Handeln eingebunden. Ob und wie kooperiert wird, bestimmt sich damit im und durch den Prozess der Kooperation.<sup>12</sup> Grundlegend für die wechselseitige Verständigung ist dabei die sinnliche Wahrnehmung sowohl anderer Akteure als auch von Gegenständen, auf die sich das gemeinsame Handeln bezieht und/oder die in das Handeln einbezogen werden. Solche Gegenstände dienen als Medien wechselseitiger Verständigung, indem an ihnen etwas demonstriert wird oder indem sie etwas ›mitteilen‹, das ein gemeinsames und aufeinander abgestimmtes Handeln hervorbringt und ermöglicht. Konkrete Gegenstände werden damit als Quasi-Akteure in den Interaktions- und Kooperationsprozess einbezogen. Exemplarisch hierfür ist, dass Probleme und Unstimmigkeiten in technisch-organisatorischen Abläufen ›vor Ort‹ anhand der infrage stehenden Gegebenheiten und nicht hiervon abgetrennt in ›Meetings‹ besprochen werden. Dies ist umso eher möglich, als die Beteiligten über gemeinsame Erfahrungen und ein gemeinsames Erfahrungswissen über die infrage stehenden Sachverhalte verfügen.<sup>13</sup> Die für das subjektivierende Handeln charakteristische Orientierung an Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten der Umwelt ist bei der wechselseitigen Abstimmung und Kooperation eine wesentliche Grundlage für das subjektive Nachvollziehen wie auch Antizipieren des Handelns und Verhaltens anderer. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsrhythmus oder Arbeitsstils. Dies verweist auch ein weiteres Mal auf die

---

**11** | Siehe ausführlicher zur theoretischen Fundierung subjektivierenden Handelns Böhle 2009 sowie Böhle/Milkau 1988.

**12** | Siehe hierzu ausführlicher Böhle/Bolte 2002, Bolte/Porschen 2006, Porschen 2010.

**13** | Erfahrung und Erfahrungswissen beziehen sich hier ebenfalls vor allem auf gemeinsames ›Erfahren‹ und ›Erfahrung-Machen‹.

Notwendigkeit einer sinnlichen Wahrnehmung, die diffuse und vielschichtige »Informationen« spürend und empfindend aufnimmt.

### **3. SUBJEKTIVIERENDES HANDELN BEI DER IMPROVISATION IN DER MUSIK**

Speziell im Arbeitsbereich ist das subjektivierende Handeln immer auch mit einem objektivierenden Handeln verbunden, wobei Letzteres zumeist dominiert. Wie die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen zeigen, werden Organisationen und Arbeitsprozesse keineswegs umfassend unbestimmt und ungewiss, wie dies oft bei der Diskussion von Improvisation in Organisationen anklingt oder assoziiert wird. Es kommt vielmehr zunehmend zu einer Verschränkung von Planung und Nicht-Planung bzw. Planbarkeit und Nicht-Planbarkeit. Diese Dimensionen sind nicht (mehr) klar getrennt und können nicht mehr jeweils unterschiedlichen Bereichen und Entwicklungen zugeordnet werden, wie dies beispielsweise traditionell bei der Planung der Produktion einerseits und der weitgehenden Offenheit von Forschung und Entwicklung andererseits in Unternehmen der Fall war. So wird zum einen nun die Planung auch auf Prozesse ausgeweitet, die traditionell hiervon weitgehend ausgenommen wurden, wie beispielsweise Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen an der Schnittstelle zu Kunden; zum anderen tritt das Unplanbare nun auch dort auf, wo die Planung bisher vergleichsweise erfolgreich war und teils noch immer ist, wie beispielsweise in der Produktion. Unbestimmtheiten und Ungewissheit treten damit zunehmend nicht mehr neben dem Geplanten, sondern im Rahmen des Geplanten auf.<sup>14</sup>

Auch bei der Improvisation in der Musik ist eine Verschränkung von Planung und Nicht-Planung festzustellen. Planung bezieht sich dabei nicht nur auf eine vorgegebene Planung – wie dies beispielsweise bei der komponierten Musik der Fall ist –, sondern auch auf die Planung durch die Akteure selbst. Dabei empfiehlt es sich, zwischen der Planung in Abgrenzung zur Improvisation einerseits und der Planung als Teil der Improvisation andererseits zu unterscheiden. Ersteres bezieht sich auf planmäßig ablaufende Prozesse, in denen Situationen der Unwägbarkeit und Ungewissheit auftreten. In der Musik wäre dies beispielsweise ein festgelegtes Arrangement, das Teile für Improvisation vorsieht, aber auch die Struktur, dass an die Vorstellung eines Themas eine Improvisation über dieses Thema anschließt. Im Unterschied zur Arbeit in Unternehmen ist dabei allerdings der Anstoß zur Improvisation vorhersehbar und/oder von den Akteuren

---

**14** | In Diagnosen und Prognosen der Veränderung von Organisationen, die die Aufmerksamkeit auf die Grenzen der Planung und die Entstehung neuer Organisationsformen richten, wird dieser Sachverhalt – trotz wichtiger Erkenntnisse und Neuorientierungen – leicht übersehen oder zumindest in der Rezeption und weiteren Diskussion ungenügend beachtet.

selbst beabsichtigt und inszeniert. Der Anstoß zur Improvisation in Unternehmen kommt demgegenüber überwiegend ›von außen‹ durch Unwägbarkeiten der Materialien, der Technik, der Anforderungen von Kunden, Klienten usw. und ist somit selbst ungewiss und unbestimmt. Dieser Unterschied sei hier zunächst lediglich erwähnt, aber nicht weiter verfolgt. Die Verschränkung von Planen und Nicht-Planen in diesem Sinne einer sequenziellen Abfolge ist unmittelbar offensichtlich – auch wenn sie bei der Diskussion von Improvisation nicht immer berücksichtigt wird.

Unklarer hingegen ist die Verschränkung in oder bei der Improvisation. Die Untersuchungen in Unternehmen zeigen, dass in Situationen, in denen subjektivierend gehandelt wird, das planmäßig-objektivierende Handeln nicht völlig ausgeblendet wird – es tritt aber in den Hintergrund, bildet eher einen Rahmen, bzw. es kommt zu einer laufenden Oszillation zwischen diesen beiden Handlungsweisen.<sup>15</sup> So ist man sich beispielsweise bei der Subjektivierung materieller Gegenstände durchaus der grundsätzlichen Unterscheidung von Menschlichem und Nicht-Menschlichem bewusst und ebenso verfügt man über wissenschaftlich fundiertes Fachwissen und ist in der Lage, analytisch zu denken und Informationen exakt wahrzunehmen. Gerade die Fähigkeit, sowohl objektivierend als auch subjektivierend handeln zu können, erweist sich hier als eine besondere Kompetenz.<sup>16</sup> Bei der musikalischen Improvisation erfolgt ein objektivierendes Handeln beispielsweise bei der Orientierung an notierten Themen, Harmoniefolgen, rhythmischen Strukturen und einem bestimmten tonalen Rahmen. Des Weiteren zählen hierzu auch die Kenntnis von möglichen Tonfolgen (Patterns) und stilistische Eigenheiten u.Ä. Zu beachten ist dabei nicht nur, ob und in welcher Weise bei der Improvisation geplant wird, sondern auch, inwieweit eine Orientierung mittels expliziten Wissens (etwa Kenntnisse über Tonarten, Harmonien usw.), eine Wahrnehmung eindeutiger Informationen (z.B. Noten, Taktzahlen, vereinbarte Gesten usw.) sowie eine neutral-sachliche Beziehung zur Umwelt (z.B. Instrument, andere Musiker usw.) vorkommen. Je intensiver man die musikalische Improvisation in dieser Weise betrachtet und ›durchleuchtet‹, umso mehr werden solche Elemente objektivierenden Handelns sichtbar. Doch lenkt gerade dies zugleich den Blick darauf, dass darin die Improvisation nicht völlig aufgeht bzw. aufgehen kann. Ganz ähnlich, wie das objektivierende Han-

---

**15** | Eine systematische Analyse solcher Verschränkungen steht allerdings noch aus. Gegebenenfalls könnten sich hierfür neue Anstöße aus der Diskussion von Improvisation im künstlerischen Bereich ergeben.

**16** | Das Konzept des subjektivierenden Handelns und die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen unterscheiden sich damit grundlegend von Forschungsansätzen, die eine Entwicklungslogik vom subjektivierenden zum objektivierenden Handeln (bzw. einzelner Elemente des Handelns) oder in umgekehrte Richtung unterstellen. Paradigmatisch für Ersteres ist der entwicklungspsychologische Ansatz von Piaget (1969), für Letzteres das Stufenmodell der Entwicklung professioneller Kompetenz bei Dreyfus/Dreyfus (1988).

deln im Arbeitsbereich beim Umgang mit Unwägbarkeiten und Ungewissheit an Grenzen gerät und ein subjektivierendes Handeln notwendig wird, ist dies auch bei der Improvisation in der Musik der Fall – und zwar unabhängig davon, ob der Anstoß hier von ›außen‹ oder von den Akteuren selbst kommt. Es sei versucht, dies näher zu erläutern.<sup>17</sup>

### Vorgehensweise

Figueroa-Dreher hebt in einer Untersuchung über Free Jazz hervor, dass die Musiker in der Lage sein müssen, »in Bruchteilen von Sekunden musikalisch zu agieren und zu reagieren« (Figueroa-Dreher 2010: 190). Dies ist auch dann der Fall, wenn nach standardisierten Patterns gespielt wird (bzw. würde). Auch dann muss im Prozess des Spielens situativ entschieden werden, was konkret zur Anwendung kommt. Dieses ›Entscheiden im Tun‹ lässt sich mit dem Grundsatz ›erst denken, dann handeln‹ nicht (mehr) erfassen, selbst wenn es als ein inkrementelles und prozessuales Entscheiden konzipiert wird. Hierauf bezieht sich beispielsweise die Beschreibung des Improvisierens als ein bewusstes ›Verlieren der Kontrolle‹ und ein ›Geschehen-Lassen‹ (vgl. Lehmann 2005: 932, zit.n. Figueroa-Dreher 2010). Auch die in der Praxis oft anzutreffende Formulierung ›es spielt‹ bezieht sich hierauf und macht zugleich auf die Schwierigkeit der Beschreibung der hiermit angesprochenen Sachverhalte aufmerksam. Denn es sind ja durchaus die Akteure selbst, die hier am Werk sind, und sie betätigen sich keineswegs nur bewusstlos und mechanisch. Die Untersuchungen zu subjektivierendem Handeln lenken hier die Aufmerksamkeit auf den Dialog und die Interaktion mit einem ›Gegenüber‹. Dies richtet sich nicht nur auf andere an der Improvisation beteiligte Akteure. Ein wesentliches Gegenüber ist vielmehr 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 bloße Beliebigkeit und Zufälligkeit. Es erhält Aufforderungen wie auch Beschränkungen durch das jeweils Vorangegangene.<sup>18</sup> Treffend ist hier die Antwort von Miles Davis auf die Frage, ob es einen falschen Ton beim Improvisieren gibt: »Es hängt dies vom jeweils nächsten Ton ab.« Ein weiteres Gegenüber ist das Instrument, mit dem gespielt wird (sein Ton, seine Mechanik usw.). Die für subjektivierendes Handeln charakteristische Interaktion im Unterschied zur einseitigen Beherrschung und Manipulation verweist auf einen besonderen Umgang mit dem Instrument. Seine Eigenarten werden nicht einem ex ante entwickelten Entwurf unterworfen, sondern als Anregung für die

**17** | Empirische Basis sind hierfür u.a. eigene Erfahrungen bei der Improvisation im Jazz, in der traditionellen Volksmusik sowie in experimenteller ›freier‹ Musik. Siehe allgemein zu Improvisation und subjektivierendem Handeln ansatzweise auch Porschen 2011.

**18** | Figueroa-Dreher verweist hier auf das musikalische Material als ein die Improvisation und das Zusammenspiel strukturierendes Element (Figueroa-Dreher 2010: 189ff.).

Improvisation aufgegriffen. So ist beispielsweise bekannt, dass derselbe Musiker in demselbem Stück bei einem Wechsel des Instruments *>anders<* improvisiert.

Ein weiteres die Entscheidungen im laufenden Prozess beeinflussendes Element ist die Intention, mit der gespielt wird, ebenso wie ggf. von *>außen<* auftretende Anforderungen. Die Intention kann durch eine bewusst hervorgebrachte oder situativ gegebene emotionale Verfassung, aber auch durch eine bestimmte Absicht, die mit der Improvisation verbunden wird, hervorgerufen werden. Dies reicht von der bloßen *>Lust, sich musikalisch auszudrücken<* (Klausmeier 1978), bis hin zur Interpretation eines außermusikalischen Themas. Von *>außen<* gezeigte Anforderungen ergeben sich bei der konzertanten Performance durch Erwartungen der Zuhörer oder auch schon durch einen zeitlichen Rahmen. Sowohl die Intention, mit der improvisiert wird, als auch von *>außen<* kommende Anforderungen/Erwartungen verweisen darauf, dass unter diesem Aspekt durchaus Ähnlichkeiten zwischen der nicht zweckgerichteten musikalischen Improvisation einerseits und einem auf die Lösung von Problemen und die Erzielung bestimmter Ergebnisse gerichteten (subjektivierenden) Arbeitshandeln andererseits bestehen.

### **Sinnliche Wahrnehmung**

Ein großer Teil musikalischen Ausdrucks und musikalischer Wirkung lässt sich nicht eindeutig und exakt wahrnehmen und beschreiben. Es handelt sich vielmehr um situationsgebundene *>vielsagende Eindrücke<* (Schmitz 1994). Beispiele hierfür sind die Klangfarbe eines Tons, die Phrasierung und Rhythmisierung einer Tonfolge wie auch der Stil, in oder mit dem etwas gespielt wird. Zwar besteht durchaus die Möglichkeit einer Explizierung und Festlegung. Doch handelt es sich hier – gerade bei der Improvisation – bestenfalls um Annäherungen und eine Abstraktion von den damit benannten Sachverhalten. Gerade bei der Improvisation kommt es darauf an, dem Ton, der Phrasierung usw. *>Individualität<* zu verleihen. Aber auch unabhängig davon, ob eine Explikation prinzipiell möglich wäre, ist es bei der Improvisation notwendig, während des Spielens die jeweils situativ entstehenden Klangfarben, Phrasierungen und Rhythmisierungen unmittelbar ohne weitere Explikationen zu erfassen. Im Besonderen bezieht sich dies auf das *>Erkennen<* einer sich in der Improvisation entwickelnden musikalischen Struktur und *>Logik<*. Hierauf beruht die Möglichkeit der Antizipation im Sinne eines Erahnens des weiteren Verlaufs.

Auf die hier beschriebene empfindende und spürende Wahrnehmung musikalischen Ausdrucks beziehen sich in der Praxis beispielsweise Beschreibungen wie *>Feeling<* oder *>Stimmigkeit<*. Eine bemerkenswerte Ähnlichkeit zwischen musikalischer Improvisation und Arbeit in Unternehmen zeigt sich hier bei der Wahrnehmung von Geräuschen. Diese werden – auch in der Beschreibung der Arbeitskräfte selbst – als bzw. wie Musik wahrgenommen, wobei sich dies auf den qualitativen Ausdruck als *>warmes<* oder *>rundes<* Geräusch bezieht (vgl. Böhle 1999). Zugleich wird damit nicht nur das *>Wie<* wahrgenommen, auch der Be-

reich dessen, ›was‹ wahrnehmbar ist, wird erweitert. Er beschränkt sich nicht auf unmittelbare physikalische Gegebenheiten, sondern bezieht gerade auch physikalisch nicht unmittelbar Fassbares und Beschreibbares ein, wie eine Atmosphäre, ein Stimmigkeit, eine sich aus der Sache ergebende Entwicklungslogik o.Ä.

## Denken

Bei Untersuchungen mit Experten stellte Donald Schön fest, dass sie bei der Lösung von Problemen – so wie weiter oben beschrieben – in einen Dialog mit der Sache treten und dabei in Verbindung mit praktischem Tun denken. Bei der genaueren Beschreibung des Denkens illustriert er dies mit dem Beispiel des Denkens von Jazz-Musikern bei der Improvisation. Er nennt es ein ›Bei-der-Sache-Sein‹, ohne allerdings genauer zu analysieren, worauf dies konkret beruht und wie es sich vollzieht. Ein solches im praktischen Handeln ›mitlaufendes Denken‹ (Volpert 2003: 63f.) lässt sich weder als bewusste Reflexion noch als lediglich prä-reflexiv und unbewusst angemessen erfassen.<sup>19</sup> Zu berücksichtigen sind des Weiteren akustische Imaginationen und/oder assoziativ-bildhafte Vorstellungen. So ist beispielsweise bekannt, dass geübte Musiker in der Lage sind, sich nach einer Improvisation daran zu erinnern, ›was‹ sie gespielt haben. Ebenso ist es möglich, prospektiv einen weiteren Verlauf zu imaginieren. Dies ist nicht zu verwechseln mit dem Entwurf einer Handlung vor der praktischen Durchführung (vgl. Abschnitt 2). Wesentlich ist hier vielmehr, dass sich aus dem konkreten Tun heraus eine mögliche weitere Entwicklung ergibt, die vor ihrer praktischen Realisierung antizipiert wird. Auch visuelle Vorstellungen können die Improvisation anregen und leiten. So berichtet ein Jazzmusiker, dass er bei der Improvisation zwar ›weiß‹, welche Harmonien und Tonfolgen er spielt, aber eigentlich erotisch hoch aufgeladene Bilder ›im Kopf‹ hat.

Und schließlich stellt sich die Frage, ob es sich bei den für das Spielen eines Instruments notwendigen Fertigkeiten lediglich um anfänglich bewusste und durch häufiges Üben dann allmählich antrainierte und routinisierte, quasi mechanisch ablaufende Fertigkeiten handelt. In der neueren Diskussion wird an Beispielen wie dem Fahrradfahren darauf aufmerksam gemacht, dass bei scheinbar einfachen motorischen Abläufen ein beständiger situativer Abgleich der Bewegungen mit nicht kontrollierbaren externen Einflüssen, wie – beim Fahrradfahren – Bodenbeschaffenheit, Windstärke, entgegenkommende Fahrzeugen usw., notwendig ist. Dabei wird auf ein besonderes ›implizites Wissen‹, das körperlich fundiert und inkorporiert ist, verwiesen (vgl. Polanyi 1985; Neuweg 1999). In Untersuchungen zum Fußballspiel und anderen sportlichen Bewegungen wird dies als ›praktischer Sinn‹ bezeichnet, der es ermöglicht, situativ – ohne langes Nachdenken – die richtigen Bewegungen zu vollziehen (Alkemeyer 2009). So

<sup>19</sup> | Hieran wird auch deutlich, dass sich die hier in den Blick genommenen Phänomene nur schwer im Bezugsrahmen der bisher etablierten Beschreibungen menschlichen Handelns und menschlicher Fähigkeiten verorten lassen.

entsteht bei der musikalischen Improvisation oft nicht nur der bereits zuvor erwähnte Eindruck, dass »es spielt«, sondern auch, dass »meine Hände und Finger spielen«. Die übliche Trennung zwischen mentalen Prozessen und sensomotorischen Fertigkeiten wird damit aufgebrochen und fließend. In den Blick geraten ein »Wissen des Körpers« und eine »Intelligenz der Sinne«.

### **Beziehung zur Umwelt**

Eine distanzierte affektneutrale Beziehung sowohl gegenüber dem Instrument und anderen Musikern wie auch gegenüber der musikalischen Vorlage – z.B. einem Thema – kann ggf. für die Vorbereitung oder nachträgliche Reflexion einer Improvisation förderlich sein. In der Improvisation selbst muss sie jedoch überwunden und in eine Beziehung der Nähe und Einheit transformiert werden. Hierauf beziehen sich Beschreibungen wie »Auflösung von Grenzen«, »gemeinsames Verfallen« in einen Rhythmus, das Gefühl der »Verschmelzung« mit dem Instrument und der Gruppe oder eine quasi »telepathisch-wechselseitige« Verständigung, ein »unausgesprochener« Konsens (vgl. Figueroa-Dreher 2012: 8ff.). Dabei kommt es aber keineswegs zu Selbstaufgabe und Autonomieverlust. Im Gegen teil: Gerade die musikalische Improvisation zeigt, dass die »Verschmelzung«, dass ein »Sich-Einlassen« und »Eintauchen« die Entfaltung von Individualität zulässt und zugleich (erst) ermöglicht. Der Philosoph Schmitz erläutert dieses Phänomen an dem Erlernen der Muttersprache und dem Umgang mit ihr. So wird man einerseits zum Mitglied einer Sprachgemeinschaft und die Sprache wird zum Teil der Persönlichkeit, gegenüber dem man sich kaum distanzieren kann. Zum anderen wird man damit keineswegs zum bloßen Vollzugsorgan sprachlicher Stereotypen, sondern kann sie individuell handhaben, ausformen und damit (erst) eigene Gedanken und Überlegungen zum Ausdruck bringen und mitteilen (vgl. Schmitz 1999, S. 31f.).

## **4. PERSPEKTIVEN FÜR EINE NEUE BEGEGNUNG VON KÜNSTLERISCHER PRAXIS UND ÖKONOMIE/ARBEIT**

Bei der Diskussion von Improvisation in Unternehmen wird zumeist auf organisationstheoretische Erkenntnisse und Diskussionen rekurriert. Wir haben dies im Vorhergehenden durch den Bezug auf Arbeit und Arbeitsprozesse erweitert. Ausgangspunkt waren Forschungen zum Umgang mit Ungewissheit und Unbestimmtheiten in Arbeitsprozessen. Es wurde die Unterscheidung zwischen planmäßig-objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln dargelegt und Letzteres näheres erläutert. Auf dieser Grundlage wurde dann der Frage nachgegangen, welche Rolle ein subjektivierendes Handeln bei der Improvisation in der Musik spielt. Dabei wurden u.E. bemerkenswerte Ähnlichkeiten sichtbar, die sich primär auf allgemeine »Prinzipien« und »Methodiken« des subjektivierenden Handelns beziehen. Zugleich ergab sich hieraus auch ein besonde-

rer Zugang zur Analyse der musikalischen Improvisation. Bisher bereits bekannte und beschriebene Merkmale lassen sich neu ordnen, bisher weniger beachtete Aspekte lassen sich in den Blick rücken. Im Unterschied zu den Bemühungen, bei der Improvisation objektivierbare Elemente aufzudecken, ging es dabei speziell um das, was sich hiermit nicht erfassen lässt. Dies erweist sich in unserer Analyse als ein subjektivierendes Handeln. Die Improvisation beruht keineswegs allein hierauf. Doch – so unser Befund – ohne subjektivierendes Handeln wird sie kaum möglich sein und ›gelingen‹.

Die Improvisation in der Musik eignet sich vor diesem Hintergrund in besonderer Weise als Praxisfeld subjektivierenden Handelns. Es ließe sich hier quasi unter ›Laborbedingungen‹ eingehender erforschen, insbesondere auch hinsichtlich der Verschränkung von subjektivierendem und objektivierendem Handeln. Und zugleich wäre die musikalische Improvisation ein Praxisfeld, um zu erfahren, worum es bei der Improvisation in Unternehmen jenseits planmäßig-objektivierenden Handelns letztlich geht:

Obwohl das subjektivierende Handeln in der Praxis in Unternehmen stattfindet und zunehmend notwendig wird, ist es bisher kaum bewusst und anerkannt. Sofern es (überhaupt) wahrgenommen wird, gilt es als unprofessionell. Doch wie gezeigt, handelt es sich gerade um eine besondere professionelle Kompetenz. Der Blick auf die Improvisation in der Musik könnte das Bewusstsein hierfür schärfen und die Anerkennung und Weiterentwicklung fördern. Und umgekehrt könnten sich aus der Erkenntnis der Nützlichkeit subjektivierenden Handelns neue Impulse für die Wertschätzung musikalischer Improvisation ergeben – und zwar speziell jener Elemente, die sich dem planmäßig-objektivierenden Blick entziehen. Es erweist sich, dass Improvisation nicht nur ›kreativer Einfall‹, ›Spontaneität‹ oder verbleibender unaufgelöster ›Rest‹ ist, sondern auch eine bewusste Form und ›Methodik‹ menschlichen Handelns.

## LITERATUR

- Alkemeyer, T. (2009): Handeln unter Unsicherheit – vom Sport aus beobachtet. In: Böhle, Fritz; Weihrich, Margit (Hg.): Handeln unter Unsicherheit (S. 183-202). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Arnheim, R. (1996): Anschauliches Denken. DuMont, Köln.
- Böhle, F. (1999): Selbstbeobachtung als Methode zur Erfassung subjektivierenden Arbeitshandelns. In: Journal für Psychologie, 7. Jg., Heft 2, S. 53-56.
- Böhle, F. (2003): Subjektivierung von Arbeit – Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hg.): Die Subjektivierung von Arbeit (S. 115-148). Hampp, München.
- Böhle, F. (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgesteuert-subjektivierendes Handeln. In: F. Böhle; M. Weihrich (Hg.):

- Handeln unter Unsicherheit (S. 203-230). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Böhle, F. & Milkau, B. (1988): Vom Handrad zum Bildschirm – Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß. Campus, Frankfurt a.M.
- Böhle, F. & Rose, H. (1992): Technik und Erfahrung – Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Campus, Frankfurt a.M.
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Campus, Frankfurt a.M.
- Böhle, F. & Busch, S. (2012): Von der Beseitigung und Ohnmacht zur Bewältigung und Nutzung – Neue Herausforderungen und Perspektiven im Umgang mit Ungewissheit. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (Hg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht (S. 13-36). transcript, Bielefeld.
- Böhle, F.; Pfeiffer, S. & Sevsay-Tegethoff, N. (Hg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bolte, A. & Porschen, S. (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Carus, U. & Schulze, H. (1995): Leistungen und konstitutive Komponenten erfahrungsgeleiteter Arbeit. In: Martin, Hans (Hg.): CeA. Computergestützte erfahrungsgeleitete Arbeit (S. 48-82). Springer, Berlin.
- Dell, C. (2012): Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. transcript, Bielefeld.
- Deutschmann, C. (2003): Industriesoziologie als Wirklichkeitswissenschaft. In: Berliner Journal für Soziologie, 4, S. 477-495.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1988): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Eikels, K. van (2010): Collective Virtuosity, Co-Competition, Attention Economy. Postfordismus und der Wert des Improvisierens. In: Bormann, Hans-Friedrich; Brandstetter, Gabriele; Matzke, Annemarie (Hg.) (2010): Improvisieren. Paradoxien des Unvorhersehbaren (S. 125-160). transcript, Bielefeld.
- Figueroa-Dreher, S. K. (2010): Abstimmungsprozesse im Free Jazz. Ein Modell des Ordnens. In: Böhle, Fritz; Weihrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen (S. 185-206). transcript, Bielefeld.
- Figueroa-Dreher, S. K. (2012): Improvisation und implizites Wissen. Unveröffentlichtes Manuskript, München, 8./9. März 2012.
- Frisius, R. (1996): Improvisation, I. Zur Terminologie. In: Finscher, Ludwig (Hg.): Musik in Geschichte und Gegenwart. Sachteil 4. Kassel u.a.: Bärenreiter, S. 538-541.

- Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 2. Auflage, Huber, Bern.
- Joas, H. (1992): Die Kreativität des Handelns. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Klausmeier, F. (1978): Die Lust, sich musikalisch auszudrücken. Eine Einführung in sozio-musikalisches Verhalten. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Kurt, R. (2008): Komposition und Improvisation als Grundbegriffe einer allgemeinen Handlungstheorie. In: Kurt, Ronald; Näumann, Klaus (Hg.) (2008): Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven (S. 17-46). transcript, Bielefeld.
- Lehmann, A. C. (2005): Komposition und Improvisation: Generative musikalische Performance. In: Stoffer, Thomas; Oerter, Rolf (Hg.): Allgemeine Musikpsychologie (S. 913-954). Hogrefe, Göttingen.
- Marx, K. (1864/1974): Das Kapital. Dietz, Berlin.
- Merleau-Ponty, M. (1966): Phänomenologie der Wahrnehmung. de Gruyter, Berlin.
- Neumer, J. (2012): Entscheidung unter Ungewissheit. Von der Bounded Rationality zum situativen Handeln. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (Hg.): Management von Ungewissheit (S. 38-67). transcript, Bielefeld.
- Neuweg, G. H. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr- und lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Waxmann, Münster.
- Pfeiffer, S. (2007): Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionsysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen. Hampp, München/Mering.
- Piaget, J. (1969): Nachahmung, Spiel und Traum. Klett, Stuttgart.
- Polanyi, M. (1974): Personal Knowledge. Towards a Post-critical Philosophy. University of Chicago Press, Chicago.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Porschen, Stephanie (2010): Andere Form – anderer Rahmen. Körper- und gegenstandsvermittelte Abstimmung in Arbeitsorganisationen. In: Böhle, Fritz; Weihrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 207-227.
- Porschen, S. (2011): Künstlerische und spielerische Zugänge zur Innovationsförderung und Organisationsentwicklung. In: Jeschke, Sabina (Hg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF (S. 415-418). Campus, Frankfurt a.M.
- Reckwitz, A. (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Velbrück, Weilerswist.
- Schatzki, T. (1999): Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schmitz, H. (1978): Die Wahrnehmung. System der Philosophie. Band III, 5. Teil. Bouvier, Bonn.

- Schmitz, H. (1980): *System der Philosophie. Band 5: Die Aufhebung der Gegenwart*. Bouvier, Bonn
- Schmitz, H. (1994): Situationen und Sinnestaten – Was wird wahrgenommen? In: *Allgemeine Zeitschrift für Philosophie*. Jg. 19, Heft 2, S. 1-21.
- Schmitz, H. (1999): *Der Spielraum der Gegenwart*. Bouvier, Bonn.
- Schön, D. A. (2002): *The Reflective Practioner. How Professionals think in Action*. Ashgate, Aldershot.
- Schütz, A. (2004): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. In: Endreß, Martin; Renn, Joachim (Hrsg): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Konstanz: UVK.
- Schwarzbach, F. (2005): *Entscheidungsfindung in Projektteams. Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten*. Hampp, München/Mering.
- Simon, H. A. (1957): *Models of Man*. Wiley, New York.
- Suchman, L. (2007): *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-machine Communication*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Volpert, W. (2003): *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspychologie*. Artefact, Sottrum.
- Weber, M. (1956/1964): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen.
- Weber, M. (1921): *Die rationalen und soziologischen Grundlagen der Musik*. Drei-Masken-Verlag, München.
- Weishaupt, S. (2006): *Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege – Die Interaktion mit dem Körper*. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.): *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 85-106). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.