

Pflichtschuldige Lockerheit: Flexibilität

Jeder Einzelne ist ein Tropfen, gemeinsam sind wir ein Meer

Im Seminarraum hängen in unregelmäßigen Abständen überdimensionierte nackte Glühbirnen in Fassungen aus Bakelit. Gemeinsam mit den großen Fenstern und den an der Decke entlanglaufenden Stahlschienen, die letzten, zeichengewordenen Überreste einer anderen Arbeitsgesellschaft. Genauso Reminiszenzen an die Vergangenheit wie die feudale Mußedarstellung eines Preußensarkadiens durch die Wandmalerei im Innenhof. An den Deckenschienen sind nun Raumteiler eingehängt, die Tafeln und Whiteboards für eine dreitägige Arbeit am Selbst tragen.

Unser Coach ist auffallend mager, sein Oversize-Sakko hängt wie ein schlaffes Segel an einem Großmast. Ärmelschoner und Einstekttuch als Zeichen ironisierter Bürgerlichkeit.

- *Kommunikationswissenschaftler, Berlin, FU in den 1990er-Jahren, vorher im Bankensektor gearbeitet.*
- *Überall neue Herangehensweisen, Vernetzung, technologischer Wandel, Teamarbeit, ständiger Rollenwechsel.*
- *Selbstführung als Voraussetzung für Führung.*
- *Halbsätze, Gedankensprünge, Konjunktionen von Stichworten mit Enthusiasmierungseffekt: Innovation und Kontinuität, Performance und Reliability, Divergenz und Konsistenz, Fokussierung und Offenheit, agile Instrumente und holistische Herangehensweisen.*

- *Appelle zur kognitiven Verarbeitung: Das auf jeden Fall nicht vergessen! Das alles ganzheitlich sehen! Hier weiterdenken! Das ganz deutlich für sich sehen!*
- *Man möchte ihm versichern, dass man wirklich bereit für all das Dynamische und Verändernde ist.*

Durch die gehetzte Redeweise wirkt er wie besessen von Managementdiskursen der Gegenwart, die er in Stichworten und Versatzstücken auswirft. Immer am äußersten Rand der kommenden Zeit. Im Verlauf des Tages wird er die abnehmende Beteiligungsenergie der Gruppe mit einem PowerPoint-Feuerwerk aus dem Shutterstock-Archiv konterkarieren: ein Formel-1-Rennwagen, ein Schnellboot, eine Pferdeherde im Gegenlicht, ein Trichter aus grünschwarzen Einsen und Nullen, Steve Jobs vor einem alten iMac, ein Mann umweht von Fragezeichen, ein Kind in einem Boxauto, das World Wide Web als chaotisches Wollknäuel um den Erdball. Weiter, weiter! Hypnagogie Bilder zu unserer Vorbereitung auf die Unsicherheit und Unübersichtlichkeit dynamischer Märkte.

Erzählen einer Geschichte als Team: Jemand nennt einen Begriff, ein anderer sucht das Genre aus. Positionieren Sie sich mit anderen Spielern entlang einer Reihe im Raum, die Führungsfigur steht vor dieser Reihe und weist nach dem Zufallsprinzip auf eine Person, die weitererzählen muss. Ein Mitspieler spricht einen Satz, der nächste vollendet ihn oder führt die Szene mit einem neuen Satz weiter. Sie müssen jederzeit weiterführen können, was von den anderen begonnen wurde.

Beginnen Sie gemeinsam mit einem Übungspartner ein neues Projekt, in dem Sie sich abwechselnd Vorschläge unterbreiten. Dabei muss jeder Satz mit »Ja, und ...« beginnen, es ist verboten, einen Vorschlag abzulehnen. Akzeptieren Sie alles, was angeboten wird.

Übungsformen dieser Art entstehen in den 1990er-Jahren. Die sogenannte »angewandte Improvisation« institutionalisiert sich später im *Applied Improvisation Network* (AIN), einer Art Zentralorgan der Bewegung: Erst handelte es sich noch um eine lose Mailingliste,

heute zählt die Gruppe mehrere Tausend aktive Mitglieder und organisiert internationale Jahrestagungen. Angewandte Improvisation lehrt Teamarbeit und Offenheit gegenüber unvorhersehbaren Situationen: In den Übungen setzt man sich pragmatisch einer gegebenen Situation aus und fragt nicht im Sinne einer kritischen Haltung, wie es zu einer Situation gekommen ist oder wie man ihre Voraussetzungen verändern könnte, sondern versucht innerhalb dieser Situation, mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu einem Ziel zu gelangen. Man lernt Affirmation gegenüber dem Neuen und entwickelt einen instrumentellen Möglichkeits-sinn. Es müssen Herangehensweisen, Haltungen und Lösungen für Probleme immer verhandelbar erscheinen bzw. es muss geradezu Misstrauen gegenüber unumstößlichen Gewissheiten und Müdigkeit gegenüber Routinen herrschen. Letztere stehen im Verdacht, ineffizient auf die wandelbaren Anforderungen der Arbeitswelt zu reagieren.

Stellen Sie sich vor die Gruppe Ihrer Kollegen. Und, und, und. Erzählen Sie ihnen, was aus Ihnen geworden wäre, wenn Sie nicht den Beruf hätten, den Sie nun haben, alle Möglichkeiten stehen Ihnen offen. Sie können Biobauer auf dem Mars werden, katholischer Erzbischof oder Brettspielentwickler. Und, und, und. Erzählen Sie Ihren Kollegen die Geschichte, wie Sie derjenige geworden wären, der Sie nicht geworden sind. Und, und, und. Bleiben Sie bei Ihren realen Wünschen und Talenten, Ihrer Ausbildung und Ihren Interessen, geben Sie sich die Freiheit, jemand anderes als Sie selbst zu sein.¹

Ist das angewandt improvisierende Subjekt auf ungeplantes Kooperieren und Momente spontaner Allianzbildung angewiesen, so braucht es für diese Anforderung eine Form, eine Neigung zur Auflösung fester Funktionen und Rollenzuweisungen. Es muss sich des vorübergehenden und arbiträren Charakters von Aufgabenverteilungen, Machtpositionen und Gruppenhierarchien bewusst sein und zu ihrer beständigen Auflösung und Neukonfiguration beitragen. Kolleg*innen, Chef*innen und Untergebene sind Chiffren, deren Wert sich je nach Lage beständig verändert, und hier mag auch eine gewisse Herzlichkeit im Unverbindlichen, eine immerzu

revidierbare emotionale Unbedingtheit und ein souveräner Umgang mit schnell changierenden Affekten hilfreich sein. Dieses Subjekt spielt in ständig wechselnden Kulissen und Stücken, das Genre der Aufführung ist ihm unbekannt, aber es darf nicht aus der Rolle fallen. Sein Erfolg bemisst sich an dem, was es zur Fortführung der Handlung beitragen kann. Das Stück muss unter allen Umständen weitergeführt werden und noch die eigensinnigste Idee kann für das Erreichen dieses Ziels eingesetzt werden.

Ihre Abteilung wird in zwei Mannschaften eingeteilt, die in einem imaginären Tauziehen gegeneinander antreten. Schließen Sie sich einem der Teams an. Zuerst werden Sie mit Ihrem Team versuchen, das andere über die Linie zu ziehen. Ebenso das andere Team, sodass sich beide Gruppen ein Stück voneinander weg bewegen. Dann werden Sie darauf hingewiesen, dass das imaginäre Tau kein Gummiband ist. Sie ziehen nun realistischer, Sie lassen sich auf die Bewegungen der anderen Mannschaft ein. Das Spiel geht hin und her, bis sich eine der Mannschaften zum Spiel besiegen lässt.²

Das hier gelehrt Improvisieren versucht ein positives Verhältnis zum Misslingen herzustellen. Die Fehler der Gegenwart sollen so zu notwendigen Lernerfolgen werden und künftige Lösungen nach sich ziehen. Seine Mitglieder müssen also nicht nur eine gewisse Toleranz gegenüber kleinen Nachlässigkeiten und großen Irrtümern zeigen, vielmehr müssen Fehler geradezu begrüßt und als wichtiger Beitrag geschätzt werden. So werden die begrenzte Sichtweise und das Handeln der Einzelnen zum Kapital des Unternehmens.

Stellen Sie sich mit Ihren Kollegen in einem Kreis auf und geben Sie in diesem Kreis ein Doppelwort mit Assonanzen und leichten Konsonantendifferenzen weiter, z.B. »Wachsmaske« oder »Messwechsel«. Lachen über die notwendig sich einstellenden Versprecher ist nicht erlaubt. Wem es doch passiert, der joggt schnell eine Runde außen um den Kreis herum oder macht ein paar Liegestützen.³

- Whiskymixer
- Whiskymixer

- Whiskymixer
- Whiskymixer
- Whiskymixer
- Whixymisker

Letzte Lektion angewandter Improvisation: der hinausgezögerte Abschluss. Das angewandt improvisierende Subjekt befindet sich in einem beständigen Aufschub und wird unter Umständen mit seinen Betätigungen niemals an ein Ende kommen: sei es durch beständige Rejustierung von Projektzielen oder in den unendlichen Verbesserungsmöglichkeiten weiterentwickelter Produktlinien – es muss eine Vorliebe für Prozesse eher als für Strukturen besitzen, muss das Tun selbst als das eigentliche Ziel begreifen und Kriterien für ein Gelingen im Verlauf eines Prozesses erst entwickeln. Wer Erfüllung in Ergebnissen und erreichten Zielen sucht, dem droht Stillstand, Verknöcherung und Ausdünnung. Immer sollte es leichter sein, etwas infrage- als es fertigzustellen.

Bilden Sie einen Kreis, gehen Sie in die Mitte und geben Sie sich als etwas zu erkennen, z.B. als Polizist, und verstärken Sie das, was sie repräsentieren, pantomimisch. Eine zweite Person kommt und muss eine zu Ihrer Darstellung passende Figur, einen Gegenstand oder auch einen abstrakten Begriff darstellen, z.B. die Korruption. Eine dritte Person muss dann wiederum etwas Passendes zu Ihnen beiden repräsentieren, vielleicht einen Geldkoffer. Danach verlassen Sie als erste Person den Kreis und nehmen Ihre Figur mit, die nächste Person muss dann die übrigen Figuren ergänzen. Das Spiel ist beendet, wenn Ihnen die Ideen ausgehen.

Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen

Angesichts des Globalisierungsschubs nach dem Ende des Kalten Krieges, angesichts seiner zunehmenden Verflechtung von Logistik und Produktion, schnelleren Marktbewegungen und multipliziertem Konkurrenzdruck um Aufträge und Arbeitsplätze diagnosti-

zierten die Management-Ratgeber der 1990er-Jahre neue Anforderungen an Führungskräfte. In öffentlichen Verwaltungen wie auch Privatunternehmen herrsche eine »chronische Führungskrise auf allen Ebenen aufgrund der Geschwindigkeit, der Komplexität, der Neuartigkeit, Gefahren und nicht enden wollenden Herausforderungen der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage«.⁴ Lokale Entscheidungen haben unabsehbare Konsequenzen, sobald sie in einem globalen und schnell veränderlichen Zusammenhang stehen:

Unsere Zeit ist durch schnellen und sprunghaften Wandel geprägt. Es gibt zu viele Ironien, Polaritäten, Dichotomien, Dualitäten, Ambivalenzen, Paradoxe, Verwirrungen, Widersprüche, Gegenstücke und chaotische Zustände, als dass irgendeine Organisation damit einfach fertig werden würde.⁵

Diese Theorie des Managements ist wesentlich von neuen militärischen Führungsdoktrinen beeinflusst. Ein Strategielehrbuch der US-Armee sieht in der neuen Weltordnung nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion nicht das Ende militärischer Großkonflikte heranziehen, sondern prognostiziert eine Welt

geprägt durch Bedrohungen, die ebenso diffus wie unklar sind, durch beständige Konflikte geprägt, deren Vorkommen jedoch unvorhersehbar ist und in der unsere Fähigkeit, nationale Interessen zu verteidigen und zu fördern, durch Beschränkungen von Material und Personal eingeschränkt sind. Kurz, eine Umgebung, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt ist.⁶

Das Akronym VUKA beschreibt demnach vier Eigenschaften einer neuen Unübersichtlichkeit für global operierende Streitkräfte: Erstens sorgt eine gewisse Instabilität für explosive, oft von plötzlichen Gewaltausbrüchen charakterisierte Veränderungen in Krisenregionen von strategischem Interesse. Schnelle Regimewechsel, Aufstände, ein plötzliches Machtvakuum oder ähnliche Ereignisse können über Nacht die geostrategische Planung für ganze Erdteile obsolet machen. In zweiter Hinsicht erwarten die Generalstäbe zu diesem Zeitpunkt weniger klare Konfrontationen, als sie noch zur Zeit des Kalten Kriegs im Raum standen: Der Kampf um Energiequellen,

die Folgen ökologischer Katastrophen oder des Weltbevölkerungswachstums führten vielmehr zu dauerhaft schwelenden Konflikten. Hinzu kommt eine neue strategische Unübersichtlichkeit auf den Schlachtfeldern: Kleine und mobile Gruppen von Aufständischen, eine unklare Trennung zwischen Kombattanten und Nicht-Kombattanten und Destabilisierungsversuche durch terroristische Attentate und Hackerangriffe entwinden das *theater of operations* der Dominanz großer, aber vorhersagbar operierender Streitkräfte.⁷

Die strategische Lage nach dem Fall des Eisernen Vorhangs ist deshalb in dritter Hinsicht von einer neuen Komplexität geprägt: Was auf mikrostrategischer Ebene ein schneller Erfolg sein kann, wird sich vielleicht bald negativ im gesamtstrategischen Gefüge erweisen. So verschwimmen einfache Kausalrelationen des militärischen Denkens und die Ergebnisse von Planspielen werden uneindeutig, sobald sie auf die Wirklichkeit treffen. Bei manchen Strategen löst dies geradezu Melancholie aus: »Manchmal ist die Lage so kompliziert oder verstrickt, dass ein volles Verständnis und dauerhafte Lösungen unwahrscheinlich werden.«⁸ Daher ist auch Ambiguität die letzte Eigenschaft des weltstrategischen *environments* nach 1989, die Lage kann nicht nur von Ort zu Ort, Person zu Person, Kampfverband zu Kampfverband und Generalstab zu Generalstab variieren, sie erfordert häufig auch intensive Kosten-Nutzen-Kalkulationen, die häufig kein einheitliches Bild vermitteln.

All dies legt neue Qualifikationen und Kenntnisse auf der Führungsebene nahe: Wo früher klare Einsatzbefehle in festen Hierarchien ausgegeben wurden, müssen Generäle und Unteroffiziere nun ein situativ bezogenes und improvisierendes Handeln erlernen, das zuvor allein von Sondereinsatzkräften in verdeckten Operationen gefordert war.⁹ Das kann auch auf einer sehr theoretischen Ebene geschehen: Um die strategische Situation der neuen Kriegsführung unter vielen bis dahin unbekannten Bedingtheiten zu verstehen, machen Neuauflagen der Handbücher zur Offiziersausbildung für die Absolventen von Militärakademien ihre Lesenden etwa mit dem Wissen vom Verhalten nicht linearer Systeme bekannt: »Die praktischen Anwendungsgebiete für die Wissenschaft vom Chaos für das militärstrategische Denken sind so ausgedehnt«, hält ein Handbuch des *Naval War College* fest, »dass alle militärischen Entscheider mit

ihren Ergebnissen und Einsichten vertraut sein sollten«.¹⁰ Major James E. Glenn, zuvor mit Chaostheorie während seines Studiums der Lasertechnik in Berührung gekommen, benennt im Folgenden diese Anwendungsfelder in der Vorhersage des Verhaltens von Gegnern in Einsatzszenarien, der Koordination militärischer Schläge mit Nachrichtenzyklen der Massenmedien und in der Einschätzung der Wirkung von Sabotageakten wie Hackerangriffen oder Bombenanschlägen auf kritische Infrastrukturen. Eine der Konsequenzen dieses Wissenstransfers ist etwa die Beobachtung von Mustern wiederkehrender Ereignisse in langen Zeitspannen statt der Planung von Entscheidungsschlachten. Schlachtfelder – als komplexe, nicht lineare Systeme gedacht – machen dabei etwa neue Vorhersagen für eine mittelfristige Zukunft möglich: Etwa bei Beobachtung saisonaler Schwankungen in der Frequenz von Anschlägen einer Guerilla, was Gegenmaßnahmen genau für den Moment nahelegt, in dem ein Nachlassen der Aktivität zu erwarten ist.¹¹

Der wichtigste Aspekt der neuen militärischen Unübersichtlichkeit ist aber die Flexibilisierung der Kampfverbände nach dem Vorbild von Eliteeinheiten. Sie sollen eigenständig und situativ auf Bedrohungslagen reagieren können. Hier kommt den Unteroffizieren und Kommandeuren im Feld eine neue, besondere Bedeutung zu: Sie müssen in ihren Entscheidungen nicht nur die gesamte strategische Lage bedenken, sie müssen angesichts einer neuen medialen Begleitung des Krieges auch an die möglichen öffentlichen Folgen dieser Entscheidungen denken. Verantwortung, die zuvor zentralisierten Generalstäben zukam, wird nun auf der mittleren Führungsebene des Militärs auf vielen Schultern verteilt.¹²

Diese neue Lehre vom Krieg wird in Titel wie *The Forward Looking Manager in a VUCA World, Visionary Leadership in a VUCA World* mit erstaunlicher Geschwindigkeit für wirtschaftliche Entscheidungsträger anwendungsfähig machen. Eine grundlegende Neuorientierung der Theorie und Praxis des Managements in den Nullerjahren ist nach dem Ende des Kalten Kriegs dieser Dissemination militärischer Führungsdoctrinen und Forschungsdesiderate geschuldet.¹³ So etwa in dem Ratgeber *Team of Teams: Rules of Engagement for a Complex World*, verfasst von einem ehemaligen kommandierenden General in Afghanistan und Irak gemeinsam mit mehreren ehema-

ligen Navy SEAL: Der Kampf etwa gegen al-Qaida in diesem Land wird dabei zum Modellfall für strategisches Verhalten in unsicheren Umgebungen, stellt doch die Auseinandersetzung mit einem netzwerkartig statt hierarchisch organisierten Gegner die zu Beginn des Jahrtausends noch starren und in großen Verbünden organisierten US-Truppen auf dem Schlachtfeld vor große Probleme. Einige Verbände werden daraufhin in kleine, mobile und spezialisierte Einsatzgruppen für jeweils besondere Szenarien eingeteilt. So soll jene Reaktionsfähigkeit geschaffen werden, welche die Führungs-doktrin der *counterinsurgency* zum Vorbild für neue manageriale Ideen werden lassen. Konzerne und mittelständische Unternehmen profitieren diesem Wissenstransfer nach von der Auflösung großer Abteilungen und der Reorganisation in kleineren aktuellen Nachfrage- und Bedarfslagen angepasster Arbeitsgruppen.¹⁴ Wie die Verfasser von *Team of Teams* betonen, erfordert dies aber in Militär wie Wirtschaftsunternehmen eine veränderte Mentalität der Einzelnen: eine Kultur gegenseitigen Vertrauens und die Fähigkeit sowohl zu verantwortlichem und kooperativem Verhalten, das Einzelinitiativen im Krisenfall möglich macht.

- *Regeln aufstellen und beherrschen, sofort wieder verlernen.*
- *Technologischer Fortschritt.*
- *Globale Konkurrenz.*
- *Das Neue umarmen.*
- *Miles Davis als Manager.*

Die **Organisationssoziologie** der 1990er- und 2000er-Jahre erforscht Formen situativen Reagierens zwar nicht anhand von Kampfverbänden, wohl aber in Gestalt von *High-Reliability-Organizations* wie OP-Teams, Feuerwehrbrigaden und Polizeikräften.¹⁵ In zunächst überraschender Weise wird aber auch die künstlerische Improvisation zum Modellfall für eine Beantwortung der Frage, welche institutionellen Strukturen am besten auf das Unvorhergesehene reagieren, welche Gruppendynamik eine unvorhergesehene Entwicklung auslöst und welche individuellen Verhaltensmuster zur gemeinsamen Verarbeitung von Fehlern in einer Live-Performance beitragen. Auf Tagungen wie *Improvisation and Organization* wurden

Vorträge über die Wechsel der Führungsrollen im Theatersport, über das Verhältnis von Melodie, Harmonien und Standardrhythmen im improvisierenden Saxofon-Spiel oder Auftrittsanalysen in der Chicagoer Blues-Szene vorgetragen.¹⁶ Man interessiert sich für eine Führungs- und Fehlerkultur, die scheinbar bereits Lösungen für das neu auftretende Verhältnis von Institution und Anpassungsfähigkeit, letztlich also von Ordnung und produktiver Unordnung, sowie Team und Individuum, Skript und Innovation kennt.¹⁷

Als wesentliche Folge dieser diskursiven Modellierung von Improvisationsensembles werden Unternehmen nun in Begriffen gedacht, die Übergänge, Prozesse und Transformationen betonen, wobei man sich ebenso chaostheoretischer Metaphern wie poststrukturalistischer Theoreme des Werdens bedient.¹⁸ Die Analogiebildung zwischen Jazz-Combo oder improvisierendem Schauspielerensemble und Organisation legt mindestens drei Maßnahmen der Deregulierung von Planung und situativem Handeln auf der Führungsebene nahe. An erster Stelle steht dabei eine permanente Modulation von Zielen, Arbeitsweisen und Werkzeugen: Es sollen etwa keine genauen Arbeitspläne für Teams oder einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens mehr aufgestellt werden, stattdessen braucht es nun grobe Richtlinien, variable Begrenzungen, die individuell interpretierbar bleiben, vergleichbar den Akkordschemata einer Jazzpartitur, in deren Rahmen dann aber auch Schritte zur Erreichung des ausgegebenen Ziels und Urlaubszeiten selbstständig eingeteilt werden müssten. Begleitend wird ein provokanter, bewusst überfordernder Führungsstil empfohlen: Bewusst unerreichbar formulierte Zielvorgaben sind die Gelegenheit für die Mitarbeiter, über sich selbst hinauszuwachsen. Ein Fotokopierer, der 200 Dollar billiger ist als der der Konkurrenz, ein Elektroauto, das 300 Minuten länger fährt als der aktuelle technische Standard – man muss mit Ankündigungen überraschen, zum Reden, Planen und Kooperieren zwingen und dabei auch mehrere Teams in Konkurrenz am gleichen Problem arbeiten lassen.¹⁹ Die improvisierende Organisation der 1990er muss also beständig in Unruhe versetzt werden und fordert von Mitarbeitern die Bereitschaft zur Überschreitung – gegenwärtig wird dies auch gerne als disruptives Management bezeichnet.²⁰

Dieser Remodellierung des Bestehenden im Hinblick auf das Mögliche, das Noch-nicht-Getane und -Gedachte tritt, als zweiter Eigenschaft improvisierender Organisationen, eine beständige Übungs- und Simulationstätigkeit, ein beständiger Rückgriff auf Planspiele und Probeläufe an die Seite. Dabei soll nicht ein wahrscheinliches Szenario immer wieder trainiert, sondern Probleme, Störungen und Irritationen von Abläufen systematisch herbeigeführt werden, um den Umgang mit ihnen zu lernen: Jazz-Solisten entwickeln eine neue Idee häufig durch fehlerhaftes Nachspielen bekannter Variationen eines Themas oder probieren durch Transpositionen und Tonleiterwechsel bzw. rhythmische Verlagerungen einen neuen Kontext des gespielten Stücks aus. So soll auch das improvisierende Unternehmen lernen zu lernen und sich bewusst zur Übung Szenarien drohenden eigenen Versagens aussetzen.²¹ Die strategische Ausrichtung einer Organisation läuft so nicht mehr als Planung, Ausführung und Kontrolle der Ausführung in starrer Abfolge, vielmehr verbinden sich Planungsziele, ihre Implementierung und Umweltbeobachtung durch konstantes Monitoring, Problemlösungsmeetings, Zielvorgabenveränderung und weitere Ausführungen in einem Feedback-Loop.²² Ein Denken in Möglichkeiten, veränderlichen Bedingungen, in zurück auf ihre Auslöser wirkenden Effekten, chaotischen Zuständen und metastabilen Mustern. Unter diesen Umständen existiert die Organisation niemals in der Form, in der sie im gegenwärtigen Moment sich manifestiert, sondern ist vielmehr ein nie voll eingelöstes Projektziel. Sie ist immer von einem virtuellen Raum umgeben, dessen Umfang nur von den verfügbaren Daten über die möglichen Effekte eines Produkts, eines Berichts oder einer Idee begrenzt wird. Nicht der Blick auf das Hier und Jetzt und was aufgrund von Berechnungen und logischen Schlussfolgerungen aus ihm hervorgeht entscheidet über das, was geschieht. Stattdessen ist man auf eine performativ entworfene Zukunft als Kette von visionären Zielvorgaben, fiktiven Modellen, ihrer Einholung und beständig alternierenden Lösungswegen bezogen. Dieses simulierende Denken erfordert nicht zuletzt eine Form des Arbeitens, die nicht mehr nur der Erfüllung von Zielvorgaben dient, sondern ganz wesentlich auch Entwicklung von neuen Zielen und darin mit dem improvisierenden Spiel kongruent erscheint: Als eine

gegenseitige Durchdringung von Absicht und Absichtslosigkeit, als beständiges So-tun-als-Ob, das in sich immer den Kern einer vollständigen Realisierung in sich trägt.²³

In dritter Hinsicht zeigt die improvisierende Organisation eine Tendenz zur Relativierung von Hierarchien und Rollenverteilungen im Arbeitsprozess. Selbstorganisierte Teams sind, so nimmt man an, dann besonders leistungsfähig, wenn in ihnen Führungspositionen und Aufgaben nur temporär verteilt sind und jederzeit revidiert werden können.²⁴ Das bedeutet für eine Organisation, ihre funktionellen Zuteilungen in regelmäßigen Zeitabständen zu revidieren, man alterniert, wie im Jazz-Ensemble Solo und Begleitpart wechseln, zwischen planender Vorgabe und zuarbeitender Funktion. Alle Mitglieder eines Teams können und müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt die Verantwortung für den Fortgang einer Produktion oder einer Entwicklung übernehmen. Das Idealbild dieses Managementdiskurses ist eine letztlich topologisch strukturierte Organisation, in der jede Funktion im Rahmen eines differentiellen Spiels definierbar ist.

Der Zeigefinger des Coachs sticht in Richtung meiner Nachbarin:

- *Alkohol*

Was Gelächter provoziert und etwas Neid auf den Lacherfolg. Der Coach deutet im Wechsel auf jeden im Stuhlkreis:

- *Schnaps*
- *Cocktail*
- *Blue Curaçao*
- *Jägermeister*
- *Katerstimmung*

Der Finger fährt immer schneller zwischen uns hin und her. Wir sind im Zeitdruck mit unseren Assoziationsketten und produzieren deshalb entweder Fehler oder geben der Begriffsreihe eine neue Richtung, die dann von der Gruppe aufgenommen werden muss. Dabei wird der Coach als Spielleiter zunehmend obsolet, so ange-

trieben sind wir von einer unterschwelligen Konkurrenzdynamik, die sich paradoxerweise nur über gute Zusammenarbeit einlöst. Druck wird internalisiert. Es geht also nicht um theoretische Kenntnisse über Teamdynamik und konkrete Regeln der Selbstführung in einer Gruppe, stattdessen trainiert man eine Haltung ein, die jeden Impuls in der Gruppe als Möglichkeit der Veränderung begreift. Deren Kehrseite ist ein mental erschöpfendes, zwischen intensiver Beobachtung des Selbst und der anderen hin- und hergleitendes Aufmerksamkeitsangebot.

Wo militärischer Diskurs und Soziologie in den 1990er- und 2000er-Jahren Komplexität als Problem von Organisationen und Unternehmen entdeckten, übertrugen Karriere- und Berufsberater dieser Zeit das Problem der Unübersichtlichkeit auf den Umgang mit Erwerbsbiografien. Titel wie Marsha Sinetars *Do What You Love, The Money Will Follow* vermittelten dabei Strategien, um die nicht mehr durch bruchlose Verkettung von Schule, Ausbildung und Arbeit, Fabrik oder Büro garantierten Lebensläufe der Jahrtausendwende zu bewältigen. Vor den biografischen Risiken eines Mittelklasselebens konnte nur das im Einklang mit den eigenen Affekten und Neigungen gelebte Leben bewahren.

Geld wird sich wahrscheinlich eher für diejenigen einstellen, denen Bestimmtheit, Talent und hohes Selbstbewusstsein gesunde Entscheidungen erlauben, sodass ihre Fähigkeit zum Eingehen von Risiken, Urteilsvermögen und das Gespür für den richtigen Moment intakt sind. Ebenso wahrscheinlich wird sich Geld für diejenigen einstellen, die ihre Antriebsenergie aus der Kraft beziehen, die in den Dingen steckt, die sie lieben.²⁵

Wo sich Managementberater zumeist auf Führung und Selbstführung im Unternehmenskontext beschränken, will *Do What You Love, The Money Will Follow* Unsicherheitskompetenz für die Lebensführung der Einzelnen vermitteln. Die aus Sinetars Praxis als Career Coach hergeleiteten praktischen Hinweise sind deshalb vor allem für Arbeitnehmer gedacht, die sich selbstständig machen wollen. Die Fähigkeit zur Bewältigung der damit einhergehenden finanziellen Unsicherheit soll vor allem durch eine mentale Selbsterziehung

zur Risikofreude möglich werden.²⁶ Ebenso benötige man Durchhaltevermögen, um finanzielle Belastungen und das soziale Stigma unstetiger Beschäftigungsverhältnisse zu bewältigen. Mit diesen Eigenschaften ausgestattet sei es dann möglich, die Chancen risikoreicher Entscheidungen abzuschätzen, mutige Schritte zu gehen und die erwartbaren Startschwierigkeiten nach einem Berufswechsel oder der Eröffnung einer eigenen Firma durchzustehen.²⁷

Ohne dass ich Sinetar in dieser Zeit gelesen hätte, ist mir doch der Appell an Eigenständigkeit und autonom entwickelte Berufsbiografien vertraut. Sie schreibt in einer Zeit, als die Währungskrisen der frühen 1990er-Jahre und die ersten größeren Verlagerungen von Produktionsstandorten ins Ausland im sogenannten reichen Westen eine wirtschaftliche Unsicherheit erzeugen. Von steigender Arbeitslosigkeit war die Rede, seit ich Nachrichten las, mein Onkel und mein Großvater wurden wiederholt arbeitslos, während ich aufwuchs, und begannen in Berufen zu arbeiten, für die sie nicht ausgebildet waren. Mit der paradoxen Verzauberungsmacht einer Ideologie konnte *Do What You Love* diese gesellschaftliche Situation als Befreiung für den Einzelnen aus einem beschränkenden Sicherheitsdenken darstellen.²⁸ Aus dieser Perspektive war es geradezu hinderlich, ja gefährlich, einen Beruf wie den des Kaufmanns zu erlernen, wenn man dafür kein Interesse aufbrachte, denn dessen Versprechen auf eine gesicherte Existenz wirkte zunehmend weniger glaubhaft. Gerade die wirtschaftliche Unsicherheit konnte so zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt ein Argument werden, sich an einer Filmhochschule zu bewerben, oder den Traum, Schriftsteller zu werden, zu verfolgen. Oder, um den Kompromiss mit besorgten Eltern zu suchen, Geisteswissenschaften oder »was mit Medien« zu studieren. Gewisse Studiengänge definierten sich nun nicht mehr über die in ihnen vermittelten Inhalte. Stattdessen lernte man hier etwa die Fähigkeit zur Bewältigung von undefinierten und noch nicht absehbaren Herausforderungen, die bis heute ihren Status als berufsvorbereitende Studiengänge an den Universitäten rechtfertigen. Geisteswissenschaften und musische Fächer vermittelten demnach

Einstellungen, Strategien und Wissenselemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaberbereichen von Nutzen sind, sodass eine Handlungsfähigkeit entsteht.²⁹

Über diese Hinwendung zur Schlüsselkompetenz konnte ein auf den ersten Blick finanziell und symbolisch unergiebiges Studium für die Söhne und Töchter der Mittelklasse an der Wende zum 21. Jahrhundert attraktiv werden: Als Ausbildung für den Fall, für den man nicht ausbilden kann, mit Lösungen für Probleme, die man noch nicht kennt. Dieser Diskurs erneuerte sich heute mit Blick auf die zunehmende digitale Rationalisierung der *white collar jobs* und auf die in immer kürzeren Abständen einbrechenden Rezessionen wie jener des Jahres 2008:

Während [...] Jobs für Geringverdiener davon kaum berührt werden, werden vorhersehbare, aufgabenbasierte Jobs zerschlagen, die traditionell das Eintrittsticket in die Mittelklasse darstellten.³⁰

Zu studieren, was interessiert und zu tun, wovon man überzeugt ist, wurde zum Vorteil einer zunehmend von planbaren Lebensläufen unbeeindruckten sozialen Gruppe: »Finde (oder erfinde!) einen dieser Jobs und du hast dein Schicksal in der Hand.«³¹

Die **institutionelle** Komplexitätsbewältigung wird derweil im Managementdiskurs der 2000er-Jahre von der individuellen Flexibilität und Innovationsfreudigkeit der Führungskräfte abhängig gemacht. Peter Vaills einflussreiches Buch *Managing As a Performing Art* fordert etwa, rationale Managemententscheidungen mit der Virtuosität von Liveperformances zu verbinden. Nur so können die »permaneten Stromschnellen« der zeitgenössischen Märkte navigiert werden.³² Individuelle und variantenreiche Arbeitsabläufe, die mit Blick auf Kundenwünsche und mit hoher emotionaler Beteiligung der Belegschaft angelegt sind, versprechen nun mehr Erfolg als die starren Befehlsketten ehemaliger Produktionsformate aus der Zeit des Fordismus.³³ Während das *scientific management* die Improvisation noch als notwendiges Übel in einem Moment institutioneller Dysfunktion behandelte, eine Reaktion auf das Versagen

der jeweiligen organisatorischen Kompetenz oder eine Überforderung der funktionellen Ausdifferenzierung eines Systems, wird situatives Handeln ohne Regelwerk und Vorbilder nun erstmals als wesentlicher Bestandteil der normalen Abläufe in Organisationen behandelt. An die Seite von Automatisierung, Formalisierung und Rationalisierung soll nun eine Kultur der Improvisation treten, deren Heterotopie der Konzertsaal ist. Hier sollen Kontrolle und Dynamik, Erhaltung und Erkundung, Routine und Kreativität auch in den schneller veränderlichen Anforderungen von Betriebsabläufen möglich sein:

Orchester setzen sich mit den Beschränkungen voriger Muster und Strukturen auseinander: sie streben danach, zuzuhören und Antworten für das zu finden, was gerade passiert; und gleichzeitig versuchen sie aus diesen Mustern auszubrechen und etwas Neues zu machen, mit allen Risiken, die beide Wege mit sich bringen.³⁴

Managementratgeber und Organisationstheorien der Gegenwart greifen die improvisatorische Verhaltenslehre unternehmerischer Komplexität im auratisch besetzten Diskurs der Resilienz auf.³⁵ Hier werden Unternehmen und Organisationen als quasi-natürliche komplexe Wesen adressiert, die zyklische Lebensphasen durchlaufen: Nach der Gründung beginnen sich Funktionen zu verteilen, Vernetzungen stellen sich her und stabilisieren sich in einer Phase relativ dynamischen Wachstums. Danach werden zunehmend Mittel zur Konservierung des Erreichten eingesetzt, die ausgebildeten Funktionsstellen finden sich fixiert und werden gegen Veränderungen verteidigt. Dies geht auf Kosten der Flexibilität und wird schließlich zu Ausfällen und einem möglichen Zusammenbruch führen. Dann müssen alle institutionellen Differenzierungen, organisatorischen Abläufe und Informationswege neugestaltet werden.³⁶

Wenn nach der Vorstellung vieler Ratgeber der derweil naturgegebene Wärmetod der Organisation durch eine Kultur dauerhafter Erneuerung unterbrochen werden kann, so bedeutet das erneut beständige Stresssituation für die institutionellen Abläufe zu erzeugen. Eine planvolle Selbstsabotage eingefahrener Routinen verhindert deren Verkalkung. Hier hat die Rede von »Agilität« eines

Unternehmens in der gegenwärtigen Managementlehre ihren Platz und tritt dabei das Erbe der Managementvirtuosität vom Beginn des Jahrtausends an. Wo zunehmend Mikromärkte unabsehbare Nachfrageentwicklungen nach sich ziehen, wo verstärkte Wettbewerbsdynamik durch Vernetzung und globalisierte Märkte herrscht und Fusionen redundante und komplizierte Organisationsabläufe hervorbringen, wo schließlich stärker integrierte Logistik mit digitalen Technologien zu kürzeren Produktzyklen führt, da wird ein – durch Modelle aus der Neurobiologie inspiriertes – sogenanntes »agiles Mindset« von Führungsebene und Belegschaft gefordert. Die Fähigkeit also, »Möglichkeiten Informationen und Wissen darzustellen und zu verarbeiten (zu nutzen), die flexibel, kreativ und an veränderte Umstände und Ziele angepasst« sind. So soll das agile Mindset in der Lage sein, »langfristige und vorläufige Pläne und Projekte angesichts eines dynamischen und stabileren Umfelds inmitten von Unsicherheiten und Unklarheiten sowie realer Risiken und Chancen zu fördern und aufrechtzuerhalten«.³⁷

Im Managementdiskurs wird der Begriff der Agilität seit dem *Manifesto for agile software development* einer amerikanischen Entwicklergruppe hoch gehandelt. Hier werden Strategien für erfolgreiche Produktentwicklungen an den beteiligten Individuen und ihrer Responsivität für veränderliche Anforderungen an ihre eingespielten Prozesse und Instrumente festgemacht. Man empfiehlt den Dialog mit dem Kunden im Entwicklungsprozess statt extensiver Unterweisungen der Abnehmer oder extensive juristische Verhandlungen bei nachträglich festgestellten Problemen.³⁸ Diese Herkunft des Agilitätsdiskurses aus der Softwareentwicklung ist kein Zufall. Sind doch hier digitalisierte Arbeitsprozesse bereits etabliert, in denen beständig neu zusammengesetzte und oft nicht an einem Ort versammelte Arbeitsgruppen kooperieren. So kann dann digitale Führung in einer Reprise des Virtuosendiskurses früherer Managementlehren auch als Anleitung eines »Ensembles« von Individuen mit beständig neu verteilten Rollen verstanden werden.³⁹

Ein agiles Unternehmen ist nicht zuletzt das Wunschkbild »ganzheitlicher« Managementansätze, welche die Bedürfnisse und Ideen der Beteiligten an einem Prozess als Humankapital begreifen und nutzen wollen, etwa im Holacracy-Modell des Softwareentwicklers

Brian Robertson, der *Theorie U* des Ökonomen Otto Scharmer, in der Firmen als Ökosysteme gedacht, oder dem *Social-Prototyping*-Ansatz, in dem Interaktionsprozesse von Teams spielerisch nachgestellt und verbessert werden.⁴⁰ Als kleinteilige Instrumente agiler Organisation beworben, werden zudem Techniken des Projektmanagements wie *Scrum*, das die Entwicklung eines Projekts in Serien von sogenannten Sprints mit intervenierenden Feedbackzyklen einteilt. Ähnlich werden im *Design Thinking* Arbeitsabläufe als eine Serie von Modellierungen angelegt, in der alle Beteiligten bis zur Endabnahme Kritik und Input für Rejustierungen geben können.⁴¹ In Entgrenzung des zunächst auf den engen Rahmen technologischer Produktentwicklungen beschränkten Agilitätsmanifestes widmet sich also eine rasant wachsende Anzahl Publikationen den Implikationen für partizipatorische, motivierende und auf Mitarbeiterentwicklung angelegte Managementansätze, in denen Führungskräfte sich als Coach für die Entfaltung des Potenzials der Gruppe in einem auf Dauer gestellten Veränderungsprozess begreifen und dabei dezentrale, selbstorganisierende Organisationseinheiten mit flachen Hierarchien in ihren Prozessen mehr begleiten als anleiten.⁴²

- *Wir räumen die Stühle beiseite und bewegen uns mit Flügelschlägen im Seminarraum hin und her.*
- *Wir müssen unsere Bewegungen so ausrichten, dass wir nicht miteinander kollidieren und trotzdem nicht stehen bleiben.*
- *Unabsichtliche Zusammenstöße lösen schnelles Abrücken aus.*
- *Häufig wird man zwischen verschiedenen Spielenden eingeklemmt und kann den Abstand nicht mehr halten.*
- *Kichern in den Randbereichen des Schwarms.*
- *Einer stolpert in der Rückwärtsbewegung über einen Rucksack.*
- *Man lernt, sich mit Blick auf die Bewegungen der Umstehenden zu bewegen und die Gruppe als Ganzes in einer Art peripheren Aufmerksamkeit zu behalten.*
- *Wir wiederholen die Übung, bis wir als Vogelschwarm funktionieren, der keinen »Vorstandsvogel« mehr braucht, um ihm zu sagen, wie er sich bewegen muss.*

- *Die Bundesregierung rät Eltern, die ihren Kindern in der Pandemie helfen wollen, jetzt für diese Kinder da zu sein. Oft helfe es schon, wenn eine vertraute Bezugsperson in der Nähe sei.*
- *Das Kapitel ist weder theoretisch noch inhaltlich da, wo es sein sollte, aber wann soll ich jetzt die Zeit finden, um nochmal ordentlich zu recherchieren?*
- *Erklären Sie Ihren Kindern in altersgerechten Worten, warum sie nicht in Schule oder Kita gehen können, warum Großeltern und andere Familienmitglieder im Moment nicht besucht werden können.*
- *A. und ich spielen Arzt, er ist recht geschickt mit nasalen Teststäbchen und besteht darauf, die Flüssigkeit des Corona-Antigentests selbst in die kleine ovale Öffnung des Teststreifens einzufüllen.*
- *Ich muss die ethnografische Einstiegsszene des Kapitels überarbeiten.*
- *A. fragt, ob wir einen Stau bauen wollen? Brauchen wir dafür nicht mehr Autos? Wir malen welche. Unbefriedigend, da nicht aufstellbar.*
- *Was sind Akrobaten? Wir schauen im Internet nach und lernen danach Purzelbaum.*
- *Mittagsschlaf A. Anderthalb Stunden Zeit.*
- *Mail vom Jobcenter: Wann werde ich endlich wegen Weiterbildungen Rückmeldung geben.*
- *A. wacht auf, hat den Schnuller verloren. Ich bete, dass er wieder einschläft, so kann ich wenigstens noch schnell ein paar Fußnoten fertig machen.*
- *A. wacht auf, Schnuller war nicht das Problem. Problem ist, dass er nicht mehr schlafen will.*
- *Wenn Sie gestresst oder besorgt sind, verheimlichen Sie Ihre eigene Betroffenheit nicht, sondern sprechen Sie offen darüber. Helfen Sie Ihrem Kind zu verstehen, warum Sie so reagieren, wie Sie es tun.*

Einen Sturm übersteht nur der biegsame Ast

Als Folge der Emergenz von Resilienz- und Agilitätstheoremen im managerialen Diskurs der Gegenwart ist das Unternehmen zu einem Ort präventiven Handelns geworden:

Obwohl nichts den militärischen Kriegsspielen gleichkommt, um auf die tatsächliche oder metaphorische »Schlacht« vorzubereiten, können auch andere Simulationsformen nützlich sein. Viele Unternehmen halten zum Beispiel Krisenübungen ab, um Menschen und Arbeitseinheiten auf Netzwerkausfälle, Unfälle oder Umweltkatastrophen vorzubereiten. [...] Selbst wenn die geprobtte Situation nie eintritt, können die emotionalen und praktischen Lehren über die Improvisation generalisiert werden.⁴³

In Übungen und Simulationen wird das Unternehmen nach jenen Organisationen modelliert, an deren Erforschung sich der managriale Komplexitätsdiskurs in erster Linie entwickelt hatte. Anders als am Beginn des vorangegangenen Zitats vom Ende der 1990er-Jahre bedeutet Agilitätsvermehrung nun aber nicht mehr, denkbare Friktionen und deren Verarbeitung durch konkrete Notfallpläne zu trainieren. Anders als in der Katastrophenschutzübung sollen gerade nicht Störfälle künstlich erzeugt werden. Unter einer permanenten Ausnahmeannahme wird vielmehr die Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Individuen und Organisationseinheiten überhaupt geübt. Als Subjektivierungsprogramm unablässiger Kompetenzsteigerung verstanden, gibt es ja für Agilität, ebenso wie Resilienz, kein absolutes Maß – man weiß nie, wann man sie erreicht oder wann es genug von ihr gibt. Daher müssen sich auch die entsprechenden Trainingseinheiten letztlich ohne konkrete normative Vorgaben auf eine allgemeine und vielfältig nutzbare Verdichtung und Intensitätssteigerung richten: »weil die Bedrohungen, gegen die sie sich gewappnet erweisen müssen, unvorhersehbar sind und sich ständig verändern, ist dies ein unabsließbarer Prozess.«⁴⁴ Aus diesem Grund haben zum einen Survivalkurse als Teambuildingmaßnahmen im Agilitätscoaching Konjunktur. Zum anderen sind es gerade künstlerische Improvisationsformen, die sich mit ihrer beständigen Überschreitungslogik gegenüber Regeln, Normen und allem Bestehenden, sobald sie von wissenschaftlichen Forschungsobjekten in der Organisationssoziologie zu einer Handlungsorientierung werden, als immer neue Verdichtung von bereits existierenden Agilitätseigenschaften eignen: »Angewandte Improvisation trainiert Elastizität, Achtsamkeit gegenüber Abweichungen,

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, sie ist also die Kunst, professionell auf das Unvorhersehbare zu reagieren, vorausschauend zu handeln und aus Fehlern zu lernen.⁴⁵ Die Improvisation wird auf diese Weise vom epistemischen Objekt zum pädagogischen Programm, vom Forschungsgegenstand zu jener kompetenzbildenden Maßnahme, in der die Überschreitung aller existierenden Kompetenzen gelehrt wird. Ihre Übung bringt proteische Arbeitskräfte hervor, die in der Lage sind, aus Krisen durch einen Akt wertschöpfender Reagibilität neue Ideen, Produktionsabläufe und Organisationsformen als Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Eine Bank wird durch ein Dach über dem Kopf repräsentiert und ein Millionär durch einen beschwerenden Geldsack auf der Schulter angedeutet. Ich gehe in den Kreis und muss dafür etwas spielen, das beide verbindet. Alle Angebote annehmen. Ich entscheide mich für eine Steuerprüfung und gehe mit überzogenen kontrollierendem Blick um den Millionär herum. Die Bank geht ab, neu hinzu tritt ein Gefängnis für den Millionär. Der aber nimmt mich mit einem Pistolenzeigefinger an der Schläfe als Geisel. Das Gefängnis ist irritiert und schaut zum Seminarleiter, der aber bleibt regungslos, obwohl der Millionär nach den Regeln der Übung eigentlich für jemand anderen Platz machen müsste. Auf Veränderungen schnell und stimmig reagieren. Es ist nicht unmöglich, dass es eine Absprache zwischen Seminarleiter und Millionär gibt. Also wird das Gefängnis eine Polizistin und richtet ihre Waffe auf den Millionär, der mein Geiselnehmer geworden ist. Weiterhin wird nicht geredet, wir kommunizieren nur über Gesten und versuchen herauszufinden, wie die Mitspielenden die Szene verändern wollen. Wenn alle richtig mitspielen, entsteht am Ende eine Geschichte, die für alle überraschend, lustig, inspirierend etc. ist. Der Geiselnehmer schießt auf die Polizistin, die nach einem weiteren Blick auf den regungslosen Seminarleiter schwer getroffen zu Boden sinkt. Die im Kreis Stehenden werden zu Polizisten, die ihre Handfeuerwaffen auf ihn richten. Ich versuche, mich durch eine gespielte Judo-Bewegung wie im Actionfilm aus dem Klammergriff zu befreien, scheitere aber an einer nicht gespielten Umklammerung und werde zu Boden gedrückt. Ich sehe kleine Schweißtropfen auf der Stirn

meines Gegners. Die im Kreis herumstehenden Polizisten fassen ihre imaginären Waffen und drängen etwas näher heran, stumm zum Aufgeben auffordernd, der Geiselnehmer hält sie mit herumfahrender Pistole in Schach und deutet mit dem Lauf immer wieder auf mich. Man hört nur das Scharren der Füße auf dem Parkett und unsere durch den kurzen Kampf schwerer gewordenen Atemzüge. Der Geiselnehmer fasst mich nun mit einem Rettungsgriff unter den Armen, hält mir die Pistole an die Schläfe. Wenn dein Vertrauen tief, dein Geist schwach, dein Glück strapaziert ist und dein Team verliert, sei getrost und lache, weil es einfach nichts ausmacht. Das ist natürlich einfacher auf der Bühne umzusetzen als im richtigen Leben. Ich flüstere dem Geiselnehmer zu, dass er mich aufstehen lassen soll. Er flüstert zurück, dass ich verdammt noch mal die Klappe halten soll und zieht mich mit einer Art Rettungsgriff und schleifenden Füßen Richtung Ausgangstür und auf die Straße; die Polizisten, mit sichtlich Spaß an dieser Entwicklung, zwischen parkenden Autos nach Deckung suchend, hinterher. Ich frage, was er vorhat, und bekomme keine Antwort. Es gibt eine Welt, in der all das genau so weitergeht, in der diese Welt zur eigentlichen Welt wird, und wir müssen immer so handeln, als seien alle möglichen Welten immer kurz davor, sich zu verwirklichen, – so sagt uns der Coach in der Feedbackrunde, in der die Initiative des Geiselnehmers gelobt wird. Neue Seiten an sich kennen und kommunizieren.

In **Coachinghandbüchern** und Workshops zur Einführung in die angewandte Improvisation werden die vermittelten Übungen mal auf die Performancekunst des 20. Jahrhunderts, mal auf den Theater-sport zurückgeführt, etwa auf die *Group Work School* oder die *Young Actors Company* von Viola Spolin, die *Compass Players* und *The Second City*. Mitunter wird auch auf das sozialkritische »Theater der Unterdrückten« Augusto Boals verwiesen. Solche historischen Selbstzuschreibungen sind nicht unproblematisch, übergehen sie doch Veränderung von Funktion und Inhalt der jeweiligen Praktiken auf dem Weg vom Theater zum Unternehmenscoaching ebenso, wie die direkt für praktische Anwendungen entwickelten Improvisationspraktiken für Beratung und Training von Führenden und Geführten. De-ren Geschichte beginnt wesentlich früher und an einem Ort, an dem

man diesen Beginn nicht unbedingt vermutet hätte. Etwa mit den folgenden Vorbereitungen für einen »Spontaneitätstest«:

Das Subjekt erhält die Anweisung: Nimm gegenüber X eine gefühlbetonte Haltung ein! Das Gefühl soll entweder Ärger, Furcht, Sympathie oder Herrschaftsucht sein. Entwickle mit Deinem Partner die Situation, die Du hervorbringen möchtest, um Deinem betreffenden Gefühl Ausdruck zu geben. Schalte alle Gedanken aus, die nicht Deinen Partner betreffen, und stelle Dir vor, er sei wirklich die Person, mit der Du es im täglichen Leben zu tun hast. Rufe ihn beim wirklichen Namen. Sobald Du eine solche Lage geschaffen hast, musst Du versuchen, Sie während der gesamten Situation lebendig zu halten. Der Partner wird lediglich aufgefordert, so zu reagieren, wie er sich auch in natürlichen Lebenslagen den Haltungen des Subjekts gegenüber verhalten würde. Es wird den beiden Personen nicht gestattet, vor dem Beginn ihres Handelns miteinander zu sprechen. Die zu testende Person wird jeder Person gegenübergestellt, die wir mit ihr in Beziehung gefunden haben.⁴⁶

In der *New York Training School for Girls* werden im Verlauf der 1930er-Jahre soziologische Untersuchungs- und institutionelle Trainingsmethoden entwickelt, die zur Verbesserung der Gruppendynamik zwischen den Insassinnen, der Steigerung ihrer Selbstdisziplin und somit auch dem Erfolg der pädagogischen Maßnahmen dienen. Es handelt sich bei dieser Einrichtung um eine sogenannte *reformatory school*, eine Art Jugendgefängnis mit Bildungsauftrag, das der Internierung und Erziehung von Straftäterinnen im Alter von zwölf bis sechzehn Jahren dient. Häufige Gründe für die Internierung sind »Aufässigkeit« und Diebstahl, zum Teil auch Prostitution. Viele der Insassinnen sind Waisen. Die Vorsteherin der Einrichtung, Fannie French Morse, vertritt einen progressiven pädagogischen Ansatz unter weitgehendem Verzicht auf Körperstrafen und Betonung musischer Erziehung. Trotzdem verzeichnet die Einrichtung zu Beginn der 1930er-Jahre viele Fluchtversuche – dem soll die Ernennung Jacob Levy Morenos zum *Research Director* der Einrichtung ein Ende setzen. Er ist zu diesem Zeitpunkt praktizierender Arzt, sieht sich aber eigentlich als Psychologe, Theatermacher und Sozialwissen-

schaftler. Morse ist auf ihn durch ein Experiment mit Häftlingen in Sing-Sing aufmerksam geworden, bei dem er Häftlinge im Auftrag des *National Committee on Prisons and Prison Labor* befragte und die Belegung der Zellenblöcke nach gruppendiffusiven Gesichtspunkten reorganisierte. Gemeinsam mit seiner Assistentin Helen H. Jennings arbeitet er zwischen 1932 und 1938 mit den Insassinnen der *Training School for Girls*.

Moreno will mit dem Projekt beweisen, dass eine Zusammenführung von Methoden quantitativer und qualitativer Soziologie, sowie von Theater und therapeutischem Spiel in der sogenannten »Soziometrie« nicht nur die Wissenschaft von der Gesellschaft revolutionieren, sondern zugleich auch die Lebensverhältnisse der Erforschten verbessern kann. Sein Ansatz basiert auf einer Theorie der Gruppe und der Interaktionsstruktur ihrer Mitglieder. Gruppen sind ihm zufolge die kleinste und grundlegendste soziale Einheit und dabei in der von ihnen ausgelösten interpersonellen Dynamik für das Subjekt ebenso bedeutsam wie die von Freud beschriebenen innerpsychischen Strukturen des Unbewussten und Vorbewussten. Nur eine Theorie der Gruppe könne das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft und seine Veränderungen in der Moderne erklären, denn Gesellschaften sind ihm zufolge nach dem Matrioschka-Prinzip als Gruppen von Gruppen strukturiert.⁴⁷

Die Zusammensetzung der Gruppen in der *Training School for Girls* wird von Morenos Forschungsteam zunächst in einer Erhebung erforscht: Alle Insassinnen der Schule müssen in diesem Zuge Auskunft geben, mit welchen anderen Mädchen sie gerne zusammenwohnen möchten und aus welchem Grund dies so ist. So entsteht ein Register der Sympathien und Antipathien, das Populationszentren und Außenseiterinnen kartiert, in dem die emotionale Gerichtetheit der Mitglieder einer Gemeinschaft als wesentlicher Faktor ihrer Kohäsion erscheint.

Wir verstehen uns gut, obwohl wir verschieden geartet sind. Ich bin reizbar und launisch und sie ist immer fröhlich und ruhig, wir haben das gleiche Berufsziel, Stenographie und Büroarbeit. Sie wirkt so beruhigend auf mich und es war schon immer mein Wunsch, mit ihr zusammenzuleben.⁴⁸

Die Mädchen geben hier über sich als Verknüpfungspunkte von spontanen Relationsbildungen Auskunft. Für Moreno ist es entscheidend, derartige Impulse und Stimmungen der Anziehung und Abstoßung, der Sympathie und Antipathie oder der Bewunderung und Verachtung im Rahmen von Erhebungen und experimentellen Anordnungen zu bestimmen. Über diese Bestimmung der *Lage* der Befragten lässt sich für ihn das, was er ihr *Tele* nennt, bestimmen: In den spontanen Liebesbekundungen und Unmutsäußerungen, aber auch in unwillkürlichen körperlichen Regungen, im Suchen von räumlicher Nähe, in Blickrichtungen, spontanen Gesten, Zuwendung und Abwendung – der Körper und sein beständig unbewusst fort geführtes Sozialrollenspiel ist auf diese Weise Austragungsort und Katalysator der »primären Kohäsion« der Gruppe. Das Bewusstsein hat gegenüber seinen affektiven Prozessen nur ordnende oder hemmende Funktion.⁴⁹

Wie aber dokumentiert und analysiert man diese Dynamik, die so »fließend und beweglich, schwer aufzuspüren und festzumachen«⁵⁰ ist? Schriftliche und mündliche Befragungen überträgt Moreno in Netzwerkdiagramme, die aber letztlich nur ein statisches Hilfsmittel sind, sie können die entscheidende körperliche und gestische Dimension der sozialen Kohäsion nicht abbilden und sie wirken, wie es sein erklärtes Ziel ist, nicht therapeutisch auf die Gruppe zurück. Daher gibt Morenos Untersuchungsteam den Mädchen Spielanweisungen für ein experimentelles Dokumentartheater:

Durch Techniken wie [...] spontane Improvisation, Selbstpräsentation, Selbstgespräch oder die Einführung von Widerständen werden neue Dimensionen der Psyche eröffnet und, was am Wichtigsten ist, sie können unter experimentellen Bedingungen erforscht werden.⁵¹

Im improvisierten Spiel von emotionalen Alltagsszenen, die mit Film- und Phonographen festgehalten werden, sollen die tatsächlichen Beziehungen und Nicht-Beziehungen der Gruppe offen zutage treten. So wird die *Training School for Girls* im Experimental system Morenos zwischen Befragungs- und Aufzeichnungspraktiken, improvisatorischem Spiel und medialer Analyseapparatur als ein

Gefüge sich überlagernder Gruppenprozesse erkennbar, als variables Gebilde aus Näheverhältnissen und Distanznahmen, spontanen Verdichtungen und Lockerungen, geprägt von verborgenen Strömungen zwischen den Subjekten.⁵²

Assessmentcenter-Scharade. Einer geht hinaus und zwei andere bestimmen gemeinsam, welches Vergehens er sich in einem fiktiven Unternehmen schuldig gemacht hat. Ein Abrechnungsfehler, eine Fehlinformation an potenzielle Kunden, das Anschwärzen einer Kollegin. Anschließend führen sie mit dem wieder Dazukommenden ein Mitarbeitergespräch, in dem er seinen Fauxpas erraten muss.

- *Am Ende muss man sagen, war es nicht so schlimm, wir wollen nur vermeiden, dass es sich wiederholt.*
- *Wir können jetzt durch schnelles Umsteuern alles wieder gutmachen.*
- *Was passiert ist, ist passiert. Wichtig zu verstehen ist glaube ich, dass sich durch die Folgen Ihres Handelns nicht nur ein Teilbereich, sondern die ganze Firma betroffen fühlen musste.*
- *Uns ist schon klar, dass wir viel verlangen, aber Sie müssen sich schon klar darüber sein, was es heißt, hier zu arbeiten.*

Eine gute Teamleitung hilft dem Verhörten durch geschickte Fragen, sein Vergehen selbst herauszufinden. Dieser wiederum muss die richtigen Schlussfolgerungen aus ihren Gesten, Antworten und Fingerzeichen ziehen. Später tauscht man die Rollen. Es hilft eine Haltung tastender Selbst- und Fremdbeobachtung. Sowohl die Legitimität einer zeitweiligen und spielerisch ausgeübten Führungsrolle als auch die Verwendbarkeit eines Geführten bemisst sich an beider Fähigkeit, Situationen und Reaktionen zu lesen, um zu einem gemeinsamen Ziel zu gelangen. Ein Team muss ein Ensemble werden, in dem fluide Rollenverteilungen herrschen und die Leistung aller durch alle gesteigert wird.

Bildet in Morenos Soziometrie eine anthropologisch konstante Spontaneität der Subjekte die Grundlage menschlicher Gemeinschaftsbildung, so leitet er daraus eine therapeutisch orientierte Kultur- und Institutionenkritik ab, die sich zunächst anschlussfähig für

konkrete Reformen disziplinarischer Institutionen, später aber auch für postfordistische Managementdiskurse erweist:

Obgleich universell und entwicklungsmäßig am ältesten, ist [die Spontaneität] im Menschen doch die am schwächsten entwickelte Kraft und oft durch kulturelle Einrichtungen gehemmt und entmutigt. Ein großer Teil der menschlichen Sozialpathologie kann der ungenügenden Entwicklung seiner Spontaneität zugeschrieben werden.⁵³

Schulen, Gefängnisse, Fabriken und Kliniken sind dieser Theorie nach der Grund für psychische Krankheiten, für Verbrechen und soziale Probleme aller Art und nagen an der Überlebensfähigkeit einer Kultur insgesamt. Denn diese bemisst sich letztlich an der Fähigkeit zur lebendigen Reaktion auf Ereignisse ihrer Träger: Aus dieser sozialdarwinistischen Vorstellung Morenos erklärt sich der ursprüngliche Titel seines Hauptwerks *Grundlagen der Soziometrie* von 1932: *Who shall survive?* Und aus diesem Grundgedanken leitet sich die Gestaltung von Gruppenstrukturen in Institutionen zur Verbesserung der sozialen Kohäsion her: Der Anreiz zum Fluchtversuch in der *Training School for Girls* kann etwa nach der soziometrischen Analyse durch Neueinteilung der Hausgemeinschaften auf Grundlage der Präferenzen der Mädchen vermindert werden. Zudem arbeiten sie in den Werkgruppen besser, wenn man ihnen gemeinsam mit Freundinnen eine Aufgabe gibt, weil auf diese Weise das Bedürfnis nach Kommunikation quer durch den Raum abnimmt.⁵⁴ Auch legt Moreno der Erziehungsanstalt bauliche Veränderungen nahe, etwa um die strikte Trennung von Leitung und Mädchenwohnungen aufzuheben, aber auch um die Gettoisierung afroamerikanischer Mädchen abzubauen.⁵⁵

Integriert Moreno also Reformabsichten und therapeutische Arbeit in seine wissenschaftliche Methode, so folgt daraus für den Soziometriker eine changierende Rollenzuschreibung zwischen wissenschaftlichem Beobachter und Beobachtungsobjekt, Regisseur und Schauspieler sowie Gruppenleiter und pädagogischem Selbsterziehungsprojekt:

Der Leiter ist der Forscher – hinter seiner neuen Maske sind die alten Masken des Beobachters, des Analytikers, des teilnehmenden Gruppenmitglieds und des Darstellers verborgen, aber noch immer funktionsfähig. Er selbst ist, indem er instrumentiert, integriert, synthetisiert und die Teilnehmer zu einer Gruppe verschmilzt, ein Symbol für ausgewogenes Handeln.⁵⁶

Nach dem Zweiten Weltkrieg vollzieht Moreno den Transfer der Soziometrie auf Fragen des Managements von Industriebetrieben und Arbeitsprozessen. Er leitet in den 1960er-Jahren psychodramatische Sitzungen mit Angestellten und Arbeitern und untersucht die Psychodynamik von Konflikten am Arbeitsplatz:

Psychische Fehlanpassungen sind in Industriebetrieben häufig. Ob ein Psychiater konsultiert wird oder nicht, psychologisches Wissen wurde zu solch einer Notwendigkeit, dass selbst in einer einfachen Beschäftigungssituation ein Bedürfnis danach besteht; das ist eine Realität; in der Industrie sollten wir Soziometriker und Soziotherapeuten beschäftigen.⁵⁷

Morenos Methoden wurden bereitwillig aufgenommen, da die zeitgenössische Kritik am *scientific management*, wie etwa von Elton Mayo, dem Erfinder von Konzept und Begriff der *human relations*, der bereits Vorarbeit geleistet hatte: Interessierten Arbeiter und Angestellte bis etwa zur Mitte des 20. Jahrhunderts nur als Ausführende von rationalisierbaren Bewegungen und Datenverarbeiter am Arbeitsplatz, so wurden nun ihre Beziehungen zu Vorstehern, Management und ihrem Arbeitsplatz als Ganzes erforscht. Man identifizierte neue Problemfelder in den Interaktionen der an der Produktion beteiligten Gruppen und schlug neue Anordnung von Produktions-einheiten nach psychosozialen Gesichtspunkten vor. Produktions-abläufe wurden nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend unter Ein-beziehung der affektiven und emotionalen Subjektivität der Werkträ-tigen geplant und als guter Vorgesetzter galt nun, wer eine psycho-soziale Dynamik emphatisch und kompetent erkennen und leiten konnte. »Menschliche Faktoren« wie Emotionen, irrationale Ängs-te und psychoanalytisch erklärbare Projektionen wurden in der Folge zunehmend in die Effizienzbewertung von Führungsstrukturen

in der industriellen Produktion einbezogen.⁵⁸ Man vollzog auf diese Weise die Abkehr von der tayloristischen Unternehmensorganisation mit rigider Aufgabenverteilung und disziplinarisch geführten Arbeitsverbänden.

So bildet Morenos Projekt nicht nur ein entscheidendes Kapitel in der Selbstermächtigung psychiatrischer Diskurse und Praktiken, die James Nolan als Geburt einer neuen therapeutischen Macht zur Zeit des Zweiten Weltkriegs beschrieben hat.⁵⁹ Vielmehr handelt es sich um eine erste Coachingmaßnahme für Arbeitnehmer durch einen Experten für Menschenführung.

Es ist vor diesem Hintergrund signifikant, dass sich das Psychodrama in Hudson aus einer Analyse der Probleme eines Gefängnisses entwickelt, reagieren die hier entwickelten Praktiken doch auf jene »Krise der Einschließungsmilieus« zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in der die disziplinarische Zurichtung der Subjekte an ein Ende gelangt und von einer neuen Addressierung des Problems ihrer Regierbarmachung durch Formen der Selbstkontrolle unter Nutzung ihrer Wünsche, Bedürfnisse, Affekte und spontanen Regungen abgelöst wird.⁶⁰ Wo die soziometrische Analyse verborgene Interrelationen, Kräfteverhältnisse und Beziehungen zwischen den Subjekten offen legt, schlägt sie zugleich neue psychogeografische Anordnungen der Subjekte im Raum vor, die den natürlichen Fluss der bisher vernachlässigten emotionalen Beziehungen ermöglichen und die willkürlichen Begrenzungen durch Haus- und Werkgruppen abbauen. Wo sie eine neue Organisationsweise im Spiel der emotionalen Bindungskräfte zwischen den Individuen entdeckt, ihre spontanen Entscheidungen füreinander berücksichtigt und den Einzelnen so dem Zwang der modernen Vergemeinschaftung entziehen will und dies durch spielerische Sichtbarmachung seiner Affekte und seiner Erziehung zu ihrer autonomen Regulierung ermöglicht, da macht sie das erste Mal eine Selbstregierung auf Basis ihrer verbesserten affektiven Selbst- und Fremdwahrnehmung denkbar. In dem Maße, in dem die Subjekte dabei lernen, sich von ihrer Disziplinierung durch Regeln des Verhaltens und institutionellen Begrenzungen zu emanzipieren, wendet das psychodramatische Spiel ihre gewonnene Autonomie in ein Darstellungs- und Erziehungsprogramm für neue Formen sozialer Kontrolle um. Moreno zeigt sich dabei als Initia-

tor eines biopolitisch-gouvernementalen Regierungsprogramms, wenn er die soziometrischen Analyseformen als »lebendiges soziales Aggregat« bezeichnet, in dem Versuchsaufbau und Regieführung ein »Kompositum« mit den spontanen Kräften der Individuen bilden.⁶¹ Die Soziometrie und das später aus ihr hervorgegangene Psychodrama sind hier auf die Bildung von Milieus ausgerichtet, in denen Individuen sich unter Aufbietung aller inneren Kräfte selbst regierbar halten.

Morenos Soziometrie und Psychodrama hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des amerikanischen Improvisationstheaters, etwa bei Viola Spolin, deren Anfänge in der Sozial- und Integrationsarbeit überdies Parallelen zur Entwicklung der Soziometrie aufweisen. Auf den ersten Blick stärker in der Populär- und Unterhaltungskultur verortet, ist der »Theatersport« nach Keith Johnstone, die wohl bis heute bekannteste Form der Bühnenimprovisation. Allerdings hatte auch die hier praktizierte Zuschauerpartizipation und Improvisation entlang loser Handlungsskripte eine ursprünglich pädagogische Intention: Entwickelt sich das Konzept doch aus der Rebellion des ehemaligen Grundschullehrers gegen die Schauspielausbildung der 1960er-Jahre und war es doch dabei zunächst nicht als Aufführungs- sondern Seminar- und Workshopformat in der Ausbildung und Weiterbildung von Schauspielensembles gedacht. Selbst die Aktivierung der Zuschauer in den Partizipationslementen des Theatersports folgt noch der Überzeugung, dass man diese methodisch von einer im traditionellen Theater geübten, rein beobachtenden Rezeptionshaltung ablösen müsse.⁶²

Sowohl alliiert mit Morenos Institutionen- und Modernekritik, als auch später anschlussfähig für die Vertreter der Angewandten Improvisation, ist die theoretische Grundlage, auf der sich der Theatersport diese Ideen und Techniken entwickelt hat. Johnstones Ausführungen entzünden sich nämlich nicht nur an einer bloß auf das Theater bezogenen Institutionenkritik, sondern auch an deren Ausweitung auf die Schule und ihre generelle Beschränkung menschlicher Ausdrucksfreiheit, gerade in den hier praktizierten Formen künstlerischer Ausbildung.⁶³ Statt vorgefertigter Handlungen will der Theatersport grundlegendes Menschliche zur Auf-

führung bringen: Sobald zwei oder mehr Spielende auf der Bühne anwesend sind, müssen sie nach Johnstone implizit in jedem Gespräch und in jeder nonverbalen Geste und jeder anderen Form des Verhaltens soziale Hierarchien austragen und dies ist es auch, was den Zuschauer am Theater eigentlich interessiere. Jedoch werde diese Grundlage in den Ausbildungsinstitutionen und Inszenierungsformen vernachlässigt und dies habe einen eklatanten Mangel an Lebendigkeit in den meisten traditionellen Theaterformen zur Folge.⁶⁴

Johnstones *Impro* rezipiert für die theoretische Begründung seines Konzepts die Psychoanalyse Wilfred Bions, die Verhaltenstheorie von Konrad Lorenz und referiert das biologistische Gesellschaftsmodell des Zoologen Desmond Morris. Insbesondere Letzterer ist für Johnstones Ausarbeitung des Theatersports als Stattspiel in einer für Schauspieler und Theaterpublikum befregenden Form eine entscheidende Voraussetzung: Seine große Popularität in den 1970er-Jahren wurde durch den Bestseller *Der nackte Affe* begründet, der menschliches Verhalten auf dessen evolutionsgeschichtliche Herkunft aus dem Tierreich zurückführt. Später ergänzte Morris diesen Ansatz in *Der menschliche Zoo* durch eine ebenso zeitgemäße wie suggestive Zivilisations- und Modernekritik, die immer wieder den Vergleich zwischen gegenwärtigen Formen menschlicher Sozialisierung und Tieren in Gefangenschaft herstellt. Demzufolge sei Gesellschaft als der moderne »Super-Stamm« nicht in der Lage, ein anthropologisches Bedürfnis nach Gruppen mit klaren Hierarchien, dieses Erbe unserer äffischen Vorfahren zu befriedigen. So greife man zu neo-tribalistischen Kompensationen, – etwa dem Vereinswesen, dem Sport oder dem Konsum von Statussymbolen.⁶⁵ Keith Johnstones Theatersport-Übungen sind unzweideutig als Antwort auf dieses Kompensationsproblem des modernen Menschen bei Morris konzipiert: In ihnen ist Status das Ergebnis einer freien, spielerischen Verhandlung, in dem sich Hackordnungen, wie Johnston Morris zitiert, nach Regeln ausbilden, »die für alle Führer gelten, seien es Paviane, moderne Präsidenten oder Premierminister«⁶⁶ Und ebenso, wie die Angewandte Improvisation diesen Gedanken in der Gegenwart fortführt, für Vertreter des mitt-

leren und höheren Managements, die in neuen Riten Führung und Selbstführung einüben.

Wir stehen im Kreis, der Trainer klatscht zu seiner linken oder rechten Seite hin und seine Nebenleute müssen diesen Impuls jeweils an ihre Nachbarn weitergeben. Das Klatschen gilt als »Angebot«, alle Angebote müssen angenommen werden und weiter- oder sofort zurückgegeben werden. Dann verkomplizieren sich die Regeln: Wir können das Klatschen nun auch durch Augenkontakt und quer durch den Kreis weitergeben, man kann die Annahme des Angebots verweigern und es kommen ein Zigarettenetui, ein Marker und ein Jonglierball hinzu. Immer kann von überall eine Transaktion kommen. Das Zigarettenetui fällt zu Boden, es bilden sich Abspaltungen, innerhalb derer ein Gegenstand exklusiv zirkuliert. Wohin die Augen, die Hände? Das Etui kommt, der Ball fliegt durch die Luft, ein wütender Blick der Nachbarin, als ich ihr den Ball weitergebe, aber keine Zeit, der Stift, eigentlich müsste ich auch mal in die andere Richtung geben. Sozialstress. Dann versucht mir jemand ein Klatschen zu übergeben, ich aber mit Stift, Etui, Klatsche mit vollen Händen, weitergeben, was war das, Nebenmann sagt Nein, das angestrengte und etwas rachsüchtige Lachen der Nachbarin, als mir etwas herunterfällt.

Ratgeberliteratur und Organisationswissenschaft wollen mit ästhetischen Praktiken eine von ihnen postulierte spielerische Natur des Menschen im Sinne eines postfordistischen Workflow-Designs für erhöhte Produktivität nutzen. Dabei entstehen manifeste Widersprüche, sobald man versucht, Freiheit und Spontaneität wieder an Zielvorgaben und Fertigungsgraten anzupassen.⁶⁷ Besonders im Verweis auf Unabänderlichkeiten wie die Turbulenz der Märkte, auf die dynamische Entwicklung von Geschäftsfeldern in einer deregulierten wirtschaftlichen Umgebung oder auf zyklische Krisenprävention wird Improvisation zudem aber von einer befreien Betätigung zu einer verpflichtenden Voraussetzung. All der Zugewinn von Freiheit durch Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, die Übernahme von Führungspositionen, der Abbau von festen Aufgabenverteilungen und Abteilungshierarchien

wird zu einem Anforderungsgerüst für die Subjekte. Ein Sollen und Müssen von Empfinden und Handeln in schnell veränderlichen Arbeitsumgebungen, komplexen Entscheidungssituationen und vernetzten wirtschaftlichen Prozessen wird trainiert. Wo das Individuum einmal durch improvisatorische Praxis in einem Dispositiv selbstbestimmten Fühlens und Handelns verortet werden sollte, um es dem normativen Zugriff disziplinarischer Institutionen zu entziehen, da nehmen die ästhetischen Befreiungsexerzitien der angewandten Improvisation nun neue kontrollierende Funktionen ein, bereiten die Subjekte auf mögliche Interventionen und unvorhergesehener Ereignisse vor, üben Verhaltenssteuerung, Selbstwahrnehmung und Handlungsorientierungen unter Innovationsdruck und Unvorhersehbarkeitszwang.

Du musst Angebote machen.
Du musst den Fokus behalten.
Du musst den anderen zuhören.
Du musst alles im Kopf behalten.
Du musst dich selbst beobachten.
Du musst dich selbst überraschen.
Du musst die Routine durchbrechen.
Du musst dich auf das Spiel einlassen.
Du musst dich auf den anderen einlassen.
Du musst den anderen gut aussehen lassen.
Du musst gleichzeitig im Hier und Jetzt sein.
Du musst die eigenen Bedürfnisse zurückstellen.
Du musst dich ganz auf das Mantra konzentrieren.
Du musst immer mit »Ja genau, und ...« antworten.
Du musst sehen, welche Schlüsse du daraus ziehest.
Du musst dich ganz auf den Moment konzentrieren.
Du musst dein Scheitern zum Scheitern aller machen.
Du musst mit den anderen eine Geschichte entwickeln.
Du musst mit allen zusammenarbeiten, damit es klappt.
Du musst ehrlich gemeinte Komplimente machen können.
Du musst die anderen auch manchmal körperlich berühren.

Du musst immer nur eine bestimmte Anzahl an Wörtern sagen.
Du musst deine Ideen auf denen der anderen aufbauen lassen.
Du musst dich durch das, was dir gesagt wird, verändern lassen.
Du musst deine Aufmerksamkeit ganz auf den anderen richten.
Du musst schnell sein, damit keine Zeit zum Nachdenken bleibt.
Du musst nicken, so oft es geht, aber nur wenn es angemessen ist.
Du musst immer das erste Wort sagen, das dir in den Sinn kommt.
Du musst in jeder Sekunde bereit sein, etwas anders zu machen als zuvor.
Du musst dir all das jetzt überlegen, weil du keine Zeit hast, darüber nachzudenken.⁶⁸