

Reflexivität und Kreativität

Konträre Quellen kompetenter Improvisation

Manfred Moldaschl

»Ich erleuchte den Weg durch das Unbekannte, indem ich das Beste aus der Vergangenheit als Laterne benutze.«
WAYNE SHORTER (in einem Interview 2001)

1. IMPROVISATION UND IHRE GRENZEN

Schöner als Wayne Shorter kann man kaum ausdrücken, was Improvisation bedeuten kann – in der Musik und vielleicht auch anderswo. Der Saxophonist könnte aber auch das Komponieren gemeint haben, denn gefragt wurde er, woran er sich mit seiner Musik orientiere. Die Grenze zwischen beidem ist unscharf. Was notiert und fortan als Vorlage benutzt wird, verliert den Charakter des Spontanen und wird zur Komposition, zur Struktur, zum Format. Das ist der allgemeine Prozeß, in dem sich die menschlichen Potentiale kollektiv entwickeln. Und genau darum soll es in diesem Beitrag gehen: Das Erfinden neuer Muster, ihr Kanonischwerden und ihre Variation durch Andere, Folgende. Es geht um das Verhältnis von Fixierung und Variation, von Regel und Ausnahme. Dieses ist spannungsreich: »Die Improvisation ist eine Disziplin der Unvollkommenheit«, so der französische Klarinettist Louis Sclavis auf die Frage, wie er seinen Hang zu Perfektion und Improvisation zusammenbekomme. Paradox! Die völlig freie, regellose Improvisation ist die Ausnahme. Als stilistisches Programm hat sie sich in der Musikgeschichte auch nur kurz gehalten. Gleichwohl war sie ein entscheidendes Stadium in der Gewinnung musikalischer Freiheit gegen die Konvention.

Die Improvisation führt aber auch ein seltsames Doppelleben. Als Begriff ist sie im Sprachgebrauch recht eng an bestimmte Handlungsfelder gebunden – überwiegend an künstlerische, dort mit strahlendem Glanz. Außerhalb ist von ihr weniger die Rede – und wenn, dann glanzlos, quasi rostig. Wer improvisiert, hat keinen Plan, kein Geld bzw. keine adäquaten Mittel (etwa bei der Autoreparatur), oder keine Zeit. Das sind übliche Zuschreibungen: Improvisation als ein Phänomen und *Indikator des Mangels*. Beides ist zu eng. Nicht nur die Mangeldeutung

– siehe unten – sondern auch die uneingeschränkt positive im künstlerischen Umfeld.

»Die Improvisation schöpft nur aus schon Gemachtem und geht nicht über den Kreis persönlicher Vorlieben hinaus« – meinte John Cage einmal in einer Diskussion. Das bringt zum Ausdruck was auch Jazzhörer und -macher kennen: Wenn sich Improvisierende in ihren Mustern wiederholen, in der Repetition ihrer Spielfiguren stranden, im Akt des Variierens schematisch werden.¹ Der Grad des Schöpferischen in der Improvisation ist begrenzt. In nicht notierenden Musiktraditionen, etwa in Indien, gilt das explizit: Improvisation ist hier schon mangels Notierung zugelassen, in ihren Mustern aber wiederum verbindlich. Generell kann Improvisation zum Präservativ des Wesentlichen werden wenn sie sich in Verzierungen er-schöpft.

Auffällig ist, dass in vielen Bereichen, in denen ständig improvisiert wird, dieses Wort kaum in Gebrauch ist. Im Alltag ohnehin, aber auch im Sport beispielsweise. Im Amateursport ist das naheliegend: Wo etwas nicht weitgehend verregelt ist, wird auch das Variieren nicht zum Thema. Im Profisport hingegen – etwa im Fußball – gibt es Aufstellungen, Strategien, und Taktiken für Spiel und Training, die zuvor festgelegt werden – und oft nicht aufgehen. ›Beim Fußball verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit des Gegners‹, hatte Jean-Paul Sartre den Strategiegläubigen (aller Disziplinen!) spöttisch mitgegeben. Ob das Theorem des Fußballers Lukas Podolski ›Fußball ist wie Schach, nur ohne Würfel‹ die sokratische Essenz dieser Einsicht einholt, ist zweifelhaft. Auch beim Klettern in oberen Schwierigkeitsgraden – dort wo prima facie nicht sichtbar ist wie man der Wand Begehbarkeit abringen soll – ist fast alles Improvisation. Doch niemand nennt es so.

Sartres Strategieskepsis scheint von jenen, die das Ursprungsfeld des Strategiebegriffs vertreten, geteilt zu werden: *on s'engage, et puis [...] on voit* (›Schlagt zu, und dann sehen wir!‹), wie Napoleon seine militärische Wissenschaft beschrieb, und andernorts mit den Worten: Unglücklich der General, der mit einem System das Schlachtfeld betritt. ›Lieber schnell was falsch machen als lange zögern‹ ist ein alter Militärspruch. Improvisation, Versuch-Irrtums-Strategie oder Planlosigkeit? Im Managementdiskurs hingegen – dem wichtigsten Abnehmer der militärisch-historischen Strategieliteratur von Sun Tsu bis Clausewitz (dazu Moldaschl 2008) – beherrschte bis von wenigen Jahren ein anderes Doppel Leben die Szenerie: Die Führungsetagen und die ihnen zuliefernden Managementwissenschaften feilten am Anschein einer wissenschaftlich fundierten strategischen Führung, während ein Teil der Beraterszene sowie der humanistisch oder system-theoretisch ausgerichteten *management science* Grenzen der Planbarkeit beschrie-

1 | Man denke etwa an einen bekannten norwegischen Bläser und sein trauriges Fiepsophon, oder den Pianisten seiner Anfangsjahre, der später als Spieluhr unzählige Solo-platten veröffentlichte.

ben und mehr Raum für Selbstorganisation, Improvisation, und Fehlertoleranz forderten – mehr Freiheit, weniger Kontrolle.

Die Definition des Begriffs haben wir damit nur umkreist. Es ist Zeit, eine explizite einzuführen. Das Wort beruht auf dem lateinischen *im-pro-visus*, einer Verneinung von *pro-videre, vorhersehen*. Improvisieren ist danach der *Umgang mit dem Unvorhergesehenen* – gleich, ob es unvorhersehbar war oder nicht. Weitere Bestimmungsmomente liefert uns – da die Definition der deutschen Wikipedia unterdurchschnittlich ist – der Artikel der englischen:

»*Improvisation* is the practice of acting, dancing, singing, playing musical instruments, talking, creating artworks, problem solving, or reacting in the moment and in response to the stimulus of one's immediate environment and inner feelings. This can result in the invention of new thought patterns, new practices, new structures or symbols, and/or new ways to act. This *invention cycle* occurs most effectively when the practitioner has a thorough *intuitive* and *technical* understanding of the necessary skills and concerns within the improvised domain. Improvisation can be thought of as [...] spontaneous activity.«

(<https://en.wikipedia.org/wiki/Improvisation>)

Also: Improvisierendes Handeln kann reaktiv oder aktiv sein, ist dabei aber wesentlich spontan; es kann innovative Anteile enthalten, die Erfindung neuer Handlungsweisen und Symbole; Intuition spielt eine Rolle; und es ist an bestimmte Wissensdomänen bzw. Erfahrungsfelder gebunden. Alles sinnvolle Annahmen, denen wir weiter nachgehen werden.

2. DIE AUSNAHME RETTET DIE REGEL – DIALEKTIK DER MODERNE

Ohne Improvisation würde die moderne Welt nicht funktionieren. Sie ist eine ungeheuer verregelte Welt. Eine, die ihre Leistungsfähigkeit allerdings auch der ungeheuren Kumulation von Regeln verdankt: Denk- und Sprachregeln (z.B. Logik und Grammatik), Normen und Verhaltensregeln (z.B. Schulpflicht, Recht), Verkehrsregeln (z.B. sozialer Umgang, Mobilität), materialisierte Regeln (z.B. Maschinen, Stadtstrukturen), und so fort. Jedes gesellschaftliche Leben funktioniert nach Regeln – eben dadurch zeichnet sich Gesellschaft aus, jede gesellschaftliche ›Struktur‹ moderner Organisationen ebenso wie schon die primitivste Stammmesgesellschaft. Das Neue der Moderne ist nicht die Existenz von Regeln, sondern ihre Übermacht. Weil aber schon die natürliche Welt so komplex ist und ihre ›Gesetzmäßigkeiten‹ auf so vielfältige Weise miteinander interagieren (Kontingenz), dass sie im Ganzen weder berechenbar noch vorhersagbar ist, und weil die soziale Welt dem viele weitere Komplexitätsdimensionen hinzufügt, ist die Ausnahme als Gegenstück zur Regel in Sprache und Alltagswissen höchst präsent. Erst die Verregelung der Welt macht die Improvisation zum Thema und führt sie – im späten 18. Jahrhundert – in einige Sprachen als Wort erst ein.

Diese Dialektik im Maschinenraum der Moderne kann man so zusammenfassen: *Die Notwendigkeit der Ausnahme und der Auslegung von Regeln nimmt mit der Zahl der Regeln und ihrer interaktiven Komplexität zu.* Eher exponentiell als linear. Entsprechend reich ist der Wortschatz moderner Gesellschaften für das Auslegen und Ausnehmen: Interpretation, Hermeneutik, Improvisation, ziviler Ungehorsam, Schweikiade etc., hier nur im Deutschen, bis hin zur subversivsten Form der Regelbefolgung: Dienst nach Vorschrift. Wer das tut, will die Herrschaft der Regel zu Fall bringen, ihren Geltungsbereich einschränken und seine Freiheit ausdehnen, indem er oder sie das Auslegen und Ausnehmen verweigert. Oder er oder sie leben in einem stalinistischen Umfeld, indem jede Form der Subjektivität (also der Interpretation, Improvisation, des eigenständigen Handelns) gefährlich ist. Es gibt Organisationskulturen, die auch heute durchaus Züge davon haben.

Ein kleines *Beispiel* für nur einen Typ von Regeln und Regelverletzung aus unserer Produktionsforschung. Für eine Gruppe von Maschinenbedienern gelten folgende Regeln – nicht alle expliziert, aber man kennt sie: Befolge die Vorgaben der Produktionsplanung. Halte die Auftragsreihenfolge ein. Minimiere die unproduktiven Zeiten (Gemeinkosten). Sei flexibel. Fahre die Maschine nicht an ihrer Leistungsgrenze. Halte die Wartungsintervalle ein. Alle diese Regeln haben gute Begründungen und damit Sinn. Nur widersprechen sie sich oftmals. Fällt eine Maschine oder ein Werkzeug oder ein Zulieferteil aus, muss die Auftragsfolge geändert werden. Hat man Ausfallzeiten, muss man Maschinen ggf. auf Vollast fahren, um Konventionalstrafen bei Liefertermin-Verfehlung zu vermeiden. Hält man geplante Wartungsintervalle ein, können die Gemeinkosten steigen. Und so fort. Kein computergestütztes Steuerungssystem kann dergleichen heute balancieren. Das tun Menschen als *creative Problemlöser*. Sie tun es allemal, auch wenn es keine Metaregel gibt, dass *sie* das Zusammenspiel *regeln* sollen bzw. dürfen. Wenn sie es dennoch tun und nicht mit Dienst nach Vorschrift reagieren, ist das in der Regel mit hoher psychischer Belastung verbunden. Ähnliches gilt für Rettungssanitäter, die im Interesse des Patienten oft tun müssen, was sie nicht dürfen (dazu Moldaschl 2005).

Wo Regeln quasi hauptamtlich produziert werden, etwa in der Politik, und dort, wo sie hauptamtlich ausgelegt werden, etwa im Rechtssystem – ist das eine permanente Gratwanderung. Eine mit der Tendenz, rekursiv zur Komplexitätssteigerung beizutragen. Wenn schon Auslegung nicht vermeidbar ist und das anerkannt wird, darf sie andererseits nicht beliebig sein; also entstehen wieder Regeln, die den Raum, das Ausmaß und die Legitimität der Auslegung und der Ausnahme regeln. Ein beliebtes Beispiel für eine praktisch nicht mehr beherrschbare Wucherung so gewachsener Regelsysteme ist das deutsche Steuerrecht. Von ihm wird behauptet wird, es umfasse soviel Regel- und Auslegungsliteratur wie die der übrigen Welt zusammen; und es beschäftige so viele Menschen, wie anderenlands ganze Wirtschaftsbranchen. *De facto* schafft es eine.

Um die Gratwanderung von Regel und Variation geht es auch überall dort, wo *Innovation* stattfindet oder stattfinden soll. Der Normalfall des Alltagslebens,

der Organisation, der Wirtschaft ist aber die *Routine* – die *ge-regel-te* Praxis, die Herrschaft der Regel. Das ist äußerst vorteilhaft, denn es entlastet die Akteure davon, *alles ständig* überdenken und entscheiden zu müssen. Routine verschafft ihnen Freiheit, Kapazität für Anderes, macht sie produktiv in dem, was sie ohnehin ständig tun. Doch erstens ändern sich in der modernen Welt ständig Dinge, ohne dass man etwas tut, und zweitens muss oder will man sich (unter anderem aufgrund von Wettbewerb) mitunter hier oder da verbessern. Das heißt: Immer wieder funktioniert die Routine nicht mehr, oder sie ist nicht mehr gut genug. Man muss sie ändern. Gesellschafts- und Wirtschaftsdiagnostiker² werden nicht müde zu betonen, dass das immer öfter und schneller nötig sei: *InnoFlation*. Entsprechend blüht der Wortschatz der Begriffe, welche über die Innovation hinaus *Neuerungen* fassen und den Bedarf formulieren, Routinen und Pfadabhängigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft aufzubrechen: *Wandel, Fortschritt, Evolution, Wachstum* (als ein Modus der Entwicklung), *Modernisierung, Reform, Revolution, Invention* etc.

3. RATIONALITÄT ALS FEIND DER KREATIVITÄT?

Wieder haben wir zunächst nur umkreist, worum es beim Verhältnis von Regel und Ausnahme geht: um *kreative Leistungen*. Es können aber auch subversive, pernitive und destruktive sein (regelkritische und illegitim regelverletzende Handlungen, z.B. Verbrechen; das klammern wir hier aus). Leisten wir also ein wenig Abgrenzungsarbeit – zunächst am Beispiel der Musik – und stellen gleich fest: Absolute Abgrenzungen gibt es auch hier nicht. So wurde im Stalinismus etwa der Anspruch von Komponisten auf kompositorische Freiheit vom Regime als Ausdruck bürgerlichen Individualismus, als illegitime Ablehnung des Auftrags proletarisch ›verständlicher‹ Musik interpretiert, ja generell einer Kunst mit sozialdienlicher Funktion, und natürlich als Angriff auf den Herrschaftsanspruch dieser Deutung. Das konnte zu Gefängnis und Lagerhaft führen, und damit auch zum Tod. Analog bekanntlich im Faschismus. Jede Interpretation, Variation und Modifikation von Regeln hat aber auch in pluralistischen Kontexten stets Konfliktpotential. In der Regel haben Regelwahrer die Mehrheit.

Kreativität ist das große *Mysterium*. Quasi aus dem Nichts wird Neues geschaffen; etwas, was zuvor nicht da war und was so auch nicht vorhersehbar, ableitbar, planbar war. Aus diesem Grund (oder besser: weil das so gesehen wird) wird Kreativität in ästhetischen Diskursen der *Rationalität* entgegengesetzt. In den Hyperion-Fragmenten (1794) klang es bei Friedrich Hölderlin so: »O ein Gott ist der Mensch, wenn er träumt, ein Bettler, wenn er nachdenkt«. Rationalität als ein

2 | Im Interesse der Lesbarkeit verzichte ich in diesem Text auf die grammatische Vervollständigung der Geschlechtlichkeit ([...] und Wirtschaftsdiagnostikerinnen etc.); die weibliche Form ist immer mitgedacht.

menschliches Vermögen, abstrakt (kategorial)³, in Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Kausalität) und Zweck-Mittel-Beziehungen (Instrumentalität) zu denken und zu handeln (entscheiden). Etwas, was nach Gesetzmäßigkeiten beschrieben werden könnte, speziell jenen der Logik.⁴ So etwa das Portrait der Rationalität im cartesianischen Rationalismus. Gegenpositionen findet man bei Pragmatisten wie Ryle (1969) oder Schön (1983).

Wie so oft gaukelt der *eine* Begriff dem Benutzer der Sprache vor, es handle sich um *einen* Gegenstand mit Identität, mit klar definierten Eigenschaften. Fetischisierung nennt man es, wenn man das Bezeichnende für das Bezeichnete hält. Sieht man sich an, was bereits vor 24 Jahrhunderten Aristoteles in seiner *Nikomachischen Ethik* (1991, VI, 231ff.) an Rationalitätsformen bzw. »Verstandestugenden«⁵ beschreibt, wird man verstehen, warum das Wort auch heute wieder im Plural gebraucht wird – zumindest in über die Aufklärung aufgeklärten Diskursen. Zugleich besteht andernorts die monistische Verengung fort, die es schon vor Aristoteles gab. Insofern wäre, was die moderne Ökonomik und generell die Rationalwahltheorien in den Sozialwissenschaften heute vertreten (*be-rechnendes Denken*), von gebildeten Griechen vor zweieinhalb Millenniumen als reduktionistisch angesehen worden. Soviel nebenbei zur Ungleichzeitigkeit des Fortschritts und zur nötigen Offenheit im Gebrauch des Begriffs Kreativität. Wenn wir, unsern Verstand benutzend, gezielt etwas Neues schaffen, ist das dann ein Ergebnis unserer Rationalität oder unserer Kreativität? Oder einer Mischung? Oder schreiben wir nur bestimmte Ergebnisse unserer geistigen Tätigkeit dem einen, andere dem anderen zu⁶?

Es ist modisch, Rationalität und Kreativität einander entgegenzusetzen. Es ist schön schlicht. Tendenziell kann es ja zutreffen: Der Künstler will nicht das Bewusstsein des Ingenieurs haben und nicht in dessen Denkwelt leben; deshalb hat

3 | »Urteilskraft überhaupt ist das Vermögen, das Besondere als enthalten unter dem Allgemeinen zu denken« so Kant in der *Kritik der Urteilskraft* (1790/1974, A XXIII/B XXV).

4 | Das vorherrschende Rationalitätsverständnis hat nicht nur eine Geschichte, sondern unterliegt zudem einer kuriosen Selbstreferenzialität, die Luhmann (als oberster Experte solcher Selbstbezüglichkeiten) so beschreibt: »Der Begriff der Rationalität unterwirft sich seiner eigenen Regie; er unterstellt sich selbst der Forderung nach Richtigkeit – während der Begriff des Brotes gerade nicht eßbar und der Begriff der Schönheit nicht selbst schön zu sein hat« (2008: 187).

5 | In Aristoteles eigenen Worten: »die Mittel, mit denen die Seele bejahend oder verneinend die Wahrheit trifft« (ebd.: 234). In der Philosophie streitet man darüber, ob er vier, fünf oder sechs Formen unterscheide.

6 | Dass Hörer konventioneller Musik unkonventionelle häufig als »intellektuell«, »konstruiert«, »nicht emotional« bzw. als »kalt« empfinden und bezeichnen, ist allerdings ein anderes Phänomen. Es ist ein Effekt des Egozentrismus, die Unfähigkeit zu dezentrieren von der eigenen Erlebnisperspektive; was einen selbst emotional nicht anspricht, muss emotionslos sein. Ein Mangel an Reflexivität (vgl. 4.).

er sich für ein anderes Berufsfeld entschieden. In Bestimmungen der Kreativität wird das Sinnliche und Anschauliche, das Spontane und Unsichere betont, und dem Primat des Abstrakten, Kognitiven, Berechenbaren entgegengesetzt. Allerdings erklärte schon Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft*:

»Ohne Sinnlichkeit würde uns kein Gegenstand gegeben, und ohne Verstand keiner gedacht werden. Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind.« (1787/1974, A 51/B 75)

Auch wird man wohl nicht allen Ingenieuren pauschal vorwerfen wollen, sie würden nichts Neues schaffen. Was schaffen denn Banker? Was Manager, Steuerberater, Totengräber? Man tut gut daran, sich mit den *Rationalitäten* in diesen Praxisfeldern und ihren jeweiligen *Kreativitätsräumen* zu befassen. Jedes wird seine eigene *Konfiguration* von rationalen und intuitiven Momenten des Handelns haben. In der Regel überschätzen wir dabei den Anteil und die Bedeutung der rationalen Momente, wobei wir später noch diskutieren müssen, was das Wesen der intuitiven Anteile ausmacht, und wo sich darin kreative Körner verstecken (Abschnitt 6).

Grundsätzlich ist Kreativität nicht alleine individuell zu verstehen: Sie ist ein überwiegend *kollektives Phänomen* (dazu z.B. Joas 1996), eine Ensembleleistung. Das Paradigma des einsamen Künstlers ist nur ein Pixel im Gesamtbild der Kreativität. Aus einem Bildpunkt kann man das Wesen und den Sinn eines Bildes nicht erschließen, so wenig man ein Programm versteht, wenn man die Definition eines Byte kennt. Den Entstehungsraum von Kreativität kann man erweitern bis auf die Ebene des Staates (und darüber hinaus – es gibt heute Weltkulturen). John Dewey, pragmatistischer Philosoph und Pädagoge und einer der Denker der Kreativität, brachte den Begriff der *kreativen Demokratie* (1939/1989) ins Spiel, die mit Pluralismus längst nicht ausreichend beschrieben ist. Nimmt man Carl Friedrich von Weizsäckers auf Kant beruhende Unterscheidung hinzu »*Verstand dient der Wahrnehmung der eigenen Interessen, Vernunft ist Wahrnehmung des Gesamtinteresses*«,⁷ so wird vorstellbar, welche Aufgaben ein Bildungssystem hätte, das nicht am Bildungsziel zweckrationaler Wissensaneignung zum individuellen Bestehen im beruflichen Wettbewerb geeicht ist.

Von den Gelegenheitsstrukturen der Kreativität aber zurück zum mehr oder weniger kreativen Handeln – und der Frage, woran wir dessen *mehr oder weniger* kategorial (oder sonst wie) festmachen können. Greifen wir nochmals die oben benutzten und in der musikalischen Domäne gebräuchliche Begriffe auf:

Interpretation – Improvisation – Komposition

7 | »Wir erklärten [...] den Verstand durch das Vermögen der Regeln, hier unterscheiden wir die Vernunft von demselben dadurch, dass wir sie das Vermögen der Prinzipien nennen wollen.« Immanuel Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft* 1787/1974, S. 300).

In dieser Reihenfolge kann man diese Tätigkeiten als qualitativ eigene Formate kreativen Handelns (einschließlich des geistigen) betrachten, aber auch als grobe Rangfolge der *Originalität*. In der Musikwelt schreibt man einem als *Interpretation* bezeichneten Handeln den geringsten Grad schöpferischer Leistung zu. In der >ernsten< Musik geht es dabei u.a.: Um die Auslegung der Kompositionsanweisungen hinsichtlich Stimmung, Tempi etc., und hinsichtlich der kompositorischen Intention, dem *Sinn* oder der Aussage eines Stückes. Im Jazz etwa kann Interpretation schon wesentlich mehr Freiheiten und damit mehr subjektiven Beitrag bedeuten in allen Dimensionen, auch der Instrumentierung, Tonlage, und so fort. Im Theater geht das weit über Kontextuierungen hinaus bis hin zum Anspruch auf eine Neuschöpfung des Stückes, was Regisseuren oft auch als Überhöhung ihrer Person gegenüber den Urhebern vorgeworfen wird. Wie eng oder wie weit Interpretation gefasst wird (von beiden Seiten: Produzenten und Rezipienten!)⁸, ist also selbst wieder eine Frage der Interpretation, mit den Polen *Werktreue* versus expressive *Neuschöpfung* auf der Basis vorliegenden Materials. Wenn ein Material gut ist, *also originell*, wird es andere zu Neuschöpfungen anregen.

Die erste Interpretation der Interpretation wird in der Regel gering geschätzt, außer im klassischen Musikbetrieb mit seiner Altgier. Das ist nicht immer angemessen. Der Soziologe und Sozialpsychologe Gabriel Tarde hat eine Theorie des Wandels vorgelegt (1890/2003), welche die beiden Nachbarn des Innovationsbegriffs zum Thema macht, *Invention* und *Imitation*. Überraschenderweise weist er *letzterer* die zentrale Bedeutung im sozialen Wandel zu. Inventionen sind zwar singuläre, meist ungeplante Ereignisse, doch sie sind selbst »aus Elementen früherer Nachahmung aufgebaut [...], und aus diesen Zusammensetzungen, die wiederum selbst nachgeahmt und zu neuen Elementen von komplexeren Zusammensetzungen werden« komponiert (Tarde 1890/2003: 69). Die *Imitation* ist eine Quelle der Variation, da keine neue Idee, kein Modell ohne Interpretation und Kontextuierung angewandt werden kann. Kaum eine Imitation kann eine getreue Kopie der Vorlage darstellen, selbst wenn das gewollt ist.⁹ Aller Kulturaustausch vollzog sich auf diese Weise. Das nennt Tarde *Lois de l'imitation*, die Gesetze der Nachahmung. Ihnen spürt er in allen gesellschaftlichen Institutionen nach: Erziehung, Bildung, Wissenschaft und so fort. Tardes Ansatz könnte heute auch ein

8 | »In den Konzertsälen herrscht die Altgier«, so der deutsche Komponist Peter Ruzicka in einem Rundfunk-Interview. Und von Hanns Eisler wird der Satz überliefert: »Wenn Sie ins Konzert gehen – geben sie an der Garderobe mit dem Hut gleich den Kopf ab.«

9 | Man denke nur an die Genetik: Es gäbe keine Evolution, wenn die Reproduktion immer identisch abliefe. Man wird sich hier aber auch erinnern an Walter Benjamins Aufsatz zum Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit (1935/1980). Diese Assoziation wäre aber unangemessen, denn selbst die Imitation hat – als Tätigkeit – noch einen Rest an schöpferischer Leistung, was bei technischer Reproduktion nur noch als Kopierfehler auftreten kann.

Korrektiv sein gegenüber der maßlosen Überschätzung von Innovation und der verbreiteten Geringschätzung von Imitation (analog zur Geschichtsschreibung der ›großen Männer‹).

Bei der zweiten, expressiv-heroischen Interpretation der Interpretation verschwindet tendenziell der Unterschied zur *Komposition* bzw. zur Autorschaft – im Ausmaß des Schöpferischen, die Differenz im Ausmaß der Spontaneität bleibt. Auch die Komposition geschieht nie im luftleeren Raum – verknüpft sie doch stets selbst ›Material‹ (Ideen, Modelle, Stile, die schon in der Welt sind) neu. Ganz so, wie der Nationalökonom Schumpeter den Begriff der *Innovation* definiert (neue Kombination von Vorhandenem), und die Problemlöseforschung das problemlösende Handeln. Umgekehrt gilt auch für die Komposition, was Cage zur Improvisation gesagt hatte: Egozentrisches *Kreisen um sich selbst* gibt es auch im Akt des Schöpfens. So kann man Leonardo da Vincis ›Jeder Maler malt sich selbst‹ verstehen, aber auch jegliche Schematik des Komponierens (Schreibens, Choreografierens, [...]). Kommerziell ausgerichtete Autorschaft arbeitet nur mit Maschen. Die für den akustischen Krabbeltisch hergestellten hirnzersetzenenden Kreischprodukte der Unterhaltungsmusik sind oft derart schematisch, dass große Teile davon computergeneriert werden (können); ähnlich die volksdümmliche Musik, die Volksmusik inhaltlich so weit strippt, dass ihre Vorhersehbarkeit bis auf die Millisekunde einer militärischen Okkupation des Gehörs gleicht – von der debilen Verjustusfrantzung klassischer Werke zur ›Kuschelklassik‹ fremdschämend ganz zu schweigen. Doch auch die ›unkonventionelle‹ oder ›zeitgenössische‹ Musik bildet ständig Konventionen heraus und repetiert diese auf so hörbare Weise, als akademische Leerverkäufe, dass Rezipienten mit geringer Monotonieresistenz mitunter nur der Genrewechsel in kreativere Welten bleibt, z.B. in die der *Improvisierten Musik*.¹⁰ Von ›Komponisten, denen die Partitur unterm Arm zur Akte geworden ist‹ sprach etwa ein Besucher der Darmstädter Ferienkurse für Neue Musik 1996 in einer vom SWR durchgeföhrten Publikumsbefragung. Schon Karlheinz Stockhausen hatte Jahre gebraucht, bis er sich vom seriellen Nachkriegsdogma der Darmstädter Zeitgenossen zu lösen wagte, während sich Mauricio Kagel spottflott davon befreite.

Es ist dies, noch einmal, die Kehrseite dessen, was ich oben als Prozeß der kollektiven Kumulation menschlicher Potentiale beschrieb. *Alle Aktivitäten neigen zur Routinisierung* und damit zur Schematisierung, Verkrustung, Verhärtung. Natürlich, nicht sie tun es, sondern wir. Wir speichern das Gelernte, indem wir es habitualisieren, unserem Körper zur bewusstlosen Wiederholung übergeben. Oder indem wir es externalisieren, z.B. in Form von Werkzeugen (physische oder

10 | Sie wäre ein eigenes Hauptthema, als Zusammenfassung von Strömungen, sie zum einen dem Jazz-Idiom (und dessen afrikanischen Wurzeln) verpflichtet sind, sich zum anderen aber jeweils eigener kulturhistorischer Wurzeln kreativ bedienen, z.B. der europäischen in Gestalt mittelalterliche Tänze, Pentatonik, Folklore, jiddische Musik etc., aber letztlich aller musikalischen Traditionen der Welt.

symbolische, Templates, Regelsätze). »We shape our tools and then they shape us«, so beschrieb der Ökonom Kenneth Boulding (1958) diese Dialektik. Ein unschönes Beispiel für negative Institutionalisierungsfolgen liefert die Partei der Institutionalisierten Revolution (PRI) in Mexico, die in den Jahrzehnten ihrer Herrschaft nach der mexikanischen Revolution zur maßgeblichen Kraft der politischen Versteinerung dieses Landes wurde. Der Mechanismus bedroht jede Person, jedes Kollektiv, jede Organisation. Man muss sich permanent dagegen wehren und Vorkehrungen gegen das Einrasten treffen – wenn man das denn will (und akzeptiert, dass sich damit zur unbequemen Minderheit macht). Oder mit John Cage:

»I can't understand why people are frightened of new ideas. I'm frightened of the old ones.«

4. REFLEXIVITÄT ALS GEGENSPIELER DER KREATIVITÄT?

Gegen das Einrasten hilft also, so mein Versprechen: Reflexivität. Jeweils morgens und abends 20 Milligramm, mit einem Schluck verdünnten Wassers. Gut, nicht praktikabel; was also dann? Was heißt reflexiv? Ich gebe hier eine möglichst alltagssprachliche Definition¹¹ und diese zuerst ex negativo: Reflexivität ist *nicht* Reflexion oder Nachdenklichkeit – andernfalls könnte man sich einen eigenen Begriff dafür sparen. Es geht nicht um Reflexion als Aktivität, als Anwendung von Rationalität im praktischen oder geistigen Handeln. Gemeint ist vielmehr eine *Haltung* und ein *Verhältnis*.

Reflexiv sein heißt, eine *epistemisch kritische Haltung* einzunehmen in Bezug auf Wissen und Gewissheiten, seien es eigene oder solche der sozialen Welt, in der man sich bewegt. Eine Haltung, die von der Vorläufigkeit, Fragilität und Unvollständigkeit des Wissens ausgeht, mit dem der Akteur umgeht. Kritisch heißt *distanziert*, d.h. diesem Wissen nicht verhaftet und verfallen. Viele verstehen das leichter, wenn man die Haltung *sokratisch* nennt.

Als *Selbstverhältnis* sagt Reflexivität etwas darüber aus, wie egozentrisch oder *dezentriert* die Wirklichkeits- und die Selbstwahrnehmung einer Person oder eines Kollektivs (z.B. einer Gruppe, Organisation, Nation) ist; inwieweit man vom eigenen Blick auf die Welt *de-zentrieren* und sich in ihr »von außen« sehen kann; wie sehr sich ein individueller oder kollektiver Akteur dabei des Verhältnisses von Standpunkt und Perspektive bewusst ist; und damit der Ausschnitthaftigkeit des vorhandenen Wissens, der konstruierten Modelle, Theorien und Methoden. Weil diese immer von bestimmten Akteuren in bestimmten Kontexten für bestimmt

11 | Angebote einer wissenschaftlichen Definition in verschiedener theoretischer Begründungstiefe – von der Psychologie über die soziologische Modernisierungstheorie bis zur Erkenntnistheorie – findet man in zahlreichen der per download verfügbaren Texten auf unserem Forschungsportal dazu: www.reflexivitaet.de.

te Zwecke generiert wurden. Oder schlichter gesagt: Weil die Welt komplex und dynamisch ist.¹²

Ein solcher Bewusstseinsmodus ist also nicht nur kritisch in Bezug auf »außenweltliche« Ansprüche auf Wissens- und Regelgeltung, sondern auch in Bezug auf sich selbst: *selbst-kritisch* hinsichtlich der Herkunft des eigenen Wissens und seiner Grenzen. Er schafft eine Schutzatmosphäre gegen den Glauben an die Überlegenheit der eigenen Gruppe (Chauvinismus). Ein historisches Beispiel für diesen Modus der Selbstaufklärung ist die Frankfurter Schule der *Kritischen Theorie*, die nach dem Faschismus den noch emphatischen Aufklärungsoptimismus der Moderne mit Aufklärung über Aufklärung beenden wollte.¹³ Ein Beispiel für ein *egozentrisches* Wahrnehmungsmuster bei Musikhörern habe ich oben (Abschnitt 3) schon gegeben. Ein weiteres wäre – auf der Ebene individueller und nationalkultureller Wahrnehmungsmuster – *Nationalismus*; eines, das sich überdies historisch als äußerst gefährlich erwiesen hat. Es beinhaltet, die eigene Perspektive als einzige mögliche oder einzige sinnvolle, zumindest aber als prinzipiell überlegene zu betrachten, und die eigene Person oder Gruppe dabei als a priori als Maßstab der Beurteilung vorauszusetzen. Die Bereitschaft zum Diskurs, zur Verständigung, zur Aufnahme fremder Ideen und neuem Wissen ist hier prinzipiell und erfahrungsgemäß gering.

De-zentrieren ist schwer. Die Beobachtung der eigenen Beobachtung auch. Ein Therapeut kann sich nicht selbst therapieren, und – so der Volksmund – der Schuster hat immer die schlechtesten Schuhe. Epistemologisch gesehen könnte man daher zuspitzen: *Jeder ist sich selbst der Fernste*.¹⁴ Auch das hat mit der Macht der Routinisierung zu tun. Der Psychologe Jean Piaget hat gezeigt, dass die Fähigkeit zu de-zentrieren (eine intellektuelle Reife) in der Individualentwicklung eine bestimmte biologische Reife voraussetzt. Und dass damit die Fähigkeit, sich seiner eigenen Perspektive bewusst zu werden sowie die der Anderen als eine Realität zu erkennen, erst mit einem bestimmten Lebensalter durchschnittlich gegeben ist; als Voraussetzung, im nächsten Schritt auch die Notwendigkeit zu

12 | Insofern ist es bemerkenswert sokratisch, wenn ausgerechnet Albert Einstein als Urheber einer der bis heute »haltbarsten« (falsifikations-resistantesten) Theorien der Wissenschaft eine Aussage wie diese macht: »Alle Modelle sind falsch, aber einige sind nützlich.« (Quelle infolge der Zitierhäufigkeit – stets ohne Quelle- nicht auffindbar). In welchem Verhältnis die Haltung und das Selbstverhältnis stehen, wo sie herkommen, wie sie – im doppelten Sinne – ausgebildet werden, ist eine ganz andere und sehr komplexe Frage (s. Abschnitt 6).

13 | Ich weiß, es ist kritisch, hier ausgerechnet die kritische Theorie zu nennen, deren oberster Repräsentant sich in der Einschätzung des Jazz als elitärer Banause und Chauvinist präsentierte.

14 | Es gibt aber eine Popgruppe namens *simple minds*. Soviel Reflexivität hätte man der Popwelt gar nicht zugetraut. Allerdings kann man auch bezweifeln, dass die Selbstbeschreibung selbstkritisch gemeint war.

erkennen, sich in andere hineinzuversetzen, um sie verstehen zu können. Sein Schüler Lawrence Kohlberg wiederum konnte zeigen, dass die biologische Reifung nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung dafür ist, ob eine Person tatsächlich das Niveau der De-zentrierung erreicht, und hier wiederum unterschiedliche Kompetenzniveaus (untersucht hatte er moralische Urteilsfähigkeit, z.B. Kohlberg 1997). Dies hängt vom Sozialisationsverlauf ab.

Reflexive Kulturen sind *pluralistische* Kulturen. Solche, die die Unterschiedlichkeit der Weltwahrnehmung begrüßen und fördern (*diversity*), weil sie der Begrenztheit der jeweils bestimmten (auch der jeweils eigenen) gewahr sind. Solche, die sich darin gefangen fühlen und nach mehr Freiheitsgraden dürsten. Solche, die der Komplexität der Wirklichkeit und der Begrenztheit ihres Verständnisses davon (*begrenzte Rationalität*) auch insofern gewahr sind, als sie stets mit *Nebenfolgen* intentionalen Handelns rechnen: Die Intervention in komplexe und dynamische Systeme, etwa Ökosysteme, kann aus dieser Sicht nicht nur die gewünschten, intendierten Folgen haben. Die Erderwärmung beispielsweise war kein Projekt.

Wenn sich Organisationen heute von durchgehend hierarchischen Steuerungslogiken verabschieden, sie zumindest durch Entscheidungsfindung in funktions-, abteilungs- und/oder disziplinübergreifenden Teams ergänzen, dann *institutionalisieren* damit Verfahren der Reflexivität. Die Politik tut das, indem sie z.B. vermehrt Gesetze mit Evaluierungsklauseln verabschiedet; diese legen Zeitpunkte und Verfahren fest, wann die Folgen der Gesetzesanwendung untersucht und wie sie an den Zielen gemessen werden sollen (*reflexives Recht*). Dies, um die Gesetze ggf. den Lernerfahrungen gemäß modifizieren zu können.

Was hat das nun mit *Improvisation* zu tun, und mit dem Grad an Kreativität, den wir ihr zuschreiben können? Nun, Reflexivität scheint allem entgegenzustehen, was kreativem Handelns als wesentlich zugeschrieben wird: Der Primat der Intuition, der »flow« eines weitgehend ohne rationale Kontrolle ablaufenden Tuns; das »Sich-einlassen« auf einen vom Gegenstand bestimmten Prozess; und das darin Aufgehen (wie der nun wieder so aktuell gewordene Dagobert Duck in seinem Geldspeicher »Es ist mir ein Hochgenuss, hineinzuspringen und wie ein Maulwurf darin herumzuwühlen«). *Reflexivität* dagegen ist Distanzierung, epistemische und methodische Skepsis: Begangenen Pfaden nicht blind trauen und bessere für möglich halten; sich nur bedingt einlassen, nicht restlos im Tun aufgehen; eine Außenperspektive zumindest ergänzend behalten; am Erfolg eigener Intentionen und Handlungen zweifeln; auf Nebenfolgen des Handelns achten, sogar nach ihnen suchen; eigene Ziele, Mittel und Wege auf ihren Sinn prüfen, nicht nur deren Instrumentalität rational abwägen; nochmals nach dem Sinn und den Gründen für die emotionale Rendite des Herumwühlens im Geldspeicher fragen.

Was aber, wenn wir uns nicht den Schlagzeuger im Postchorus-solo oder Dribbelkünstler in Aktion oder den Maler beim schmatzenden Auftrag der Farbe auf Leinwand oder Wand vorstellen, vielleicht noch alkoholisch von letzten rationalen Bremsen befreit? Wenn wir stattdessen an einen Manager denken, der eine defizitäre Firma retten muss, möglichst ohne deren Innovationsfähigkeit zu be-

schädigen und das interne Sozialkapital zu mindern?¹⁵ Oder ein Ingenieursteam, das ein ganzes Bündel widersprüchlicher Ziele in einem Produkt unterbringen soll (Leistungssteigerung, Kostensenkung, Sortenreinheit, Emissionsminderung, Demontagefreundlichkeit etc.)? Oder den computer-starrenden Kommandostand eines Formel 1-Teams, oder ein Architekturbüro oder eine Stadtplanungsabteilung oder einen Maschinenbediener unter modernen Produktionsbedingungen? Dann wird man es sich nicht so leicht machen können mit der Empfehlung, doch im sinnlichen Feilen an Prototypen aufzugehen oder sich für Tage in ergebnisoffenes Brainstorming (1. Regel: Quantität vor Qualität; 2. Ideenproduktion ohne unmittelbare Bewertung) zu verabschieden.

In unserer Innovationsforschung fanden wir, weit mehr als von uns selbst erwartet, empirische Belege für unsere theoretisch begründete Ausgangshypothese: Dass Organisationen mit einem höheren Grad an *institutioneller Reflexivität* in verschiedensten Innovationsindikatoren besser abschnitten als andere (Anteil neuer Produkte am Produktpotfolio; Umsatzanteil dieser Produkte; Anzahl innovativer Organisationslösungen; Umsetzungsgeschwindigkeit solcher Lösungen etc.).¹⁶ Gleichwohl würden wir auf Ergebnisse standardisierter Erhebungen (wie auch unserer) nicht viel geben, könnten wir nicht zugleich anhand unserer qualitativen Fallstudien nachvollziehen, *warum* das so ist. Einige Antworten habe ich bereits mit dem Nationalismusbeispiel gegeben, weitere findet man in den angegebenen Empirietexten.¹⁷

Auch auf die maßgebliche *Folgerung* war ich oben schon auf einem anderen Wege gelangt: Kreativität kann nicht alleine in der *konventionellen* Weise verstanden werden, wo sie als das etwas der Rationalität (und der Reflexivität) Entgegengesetztes gilt: Intuition, Spontaneität, Aufgehen im Spiel ohne rationale Kontrolle. Das geht vor allem nicht in wissensintensiven Handlungsfeldern. Kreativität kann sich in den intellektuellsten, analytischsten, abstraktesten geistigen Operationen ereignen. Nennen wir das, was man als ›kreatives Handeln‹ bezeichnet (weil es von außen so aussieht) besser *intuitiven Handlungsmodus* (Fritz Böhle nennt ihn ›subjektivierend‹, vgl. dazu seinen Beitrag in diesem Band), und betrachten *Kreativität als emergentes Resultat* des Zusammenwirkens intuitiver und reflexiver Modi des Tuns. Der kritische, reflexive Modus hilft dabei, von den eigenen Routinen und Gewissheiten Abstand zu gewinnen, sich und anderen Fehler und Irrtümer leichter einzustehen, und im Improvisieren nicht nur die bewährten Schemata zu variieren.

Dass beim Entstehen und Schaffen des Neuen auch noch die ›Objekte‹ – die Vergegenständlichungen früherer Tätigkeiten, anderer Akteure, anderer Felder

15 | Über die Rolle der Regelauslegung und der Improvisation in organisationalen Transformationen vgl. z.B. Gillet de Monthoux 1981; Bahrdt 1956, 1996; Ortmann 2003; Shaw/Stacey 2006; in der Wissenschaft: Feyerabend 1980, 1984.

16 | Jeweils neueste empirische Befunde stehen zum download unter www.reflexivitaet.de.

17 | Eine andere gab zu Lebzeiten Steve Jobs in einem Interview des Computermagazins »ct«: »Apple basiert auf Flüchtlingen aus anderen Firmen. Das sind ausgesprochen helle Köpfe, die individuelle Beiträge leisten und in anderen Unternehmen nur Unruhe stiften.«

eine maßgebliche Rolle spielen können, kann ich hier aus Platzgründen nur anfügen; es zu diskutieren bedürfte eines eigenen Beitrags (vgl. dazu etwa Marx 1858/1981, Jörgensmann/Weyer 1991; Latour 2001, und bes. Miettinen 2009).

Während wir die Improvisation von Künstlern erwarten (sie ist Bestandteil dieses Berufsrollenschemas), wollen wir sie in anderen Lebensbereichen weniger haben; im Krankenhaus z.B. gar nicht und in dessen Operationssaal erst recht nicht. Wir wollen, dass es dort *geregelt*, also *sicher* zugeht. Zugleich aber hoffen wir darauf, dass die Professionellen dieser Organisation bei unvorhergesehenen Ereignissen (Unsicherheit) dennoch *professionell* agieren. Das heißt, nicht panisch, nicht kopflos, nicht planlos, und dabei notfalls eben mit jenen Mitteln improvisierend, die ihnen bleiben. Dabei erwarten wir allerdings wiederum, dass für bestimmte, mögliche, prinzipiell denk- und vorhersehbare Ereignisse schon Regeln (z.B. Notfallpläne, technische Automatismen) bestehen und implementiert sind; etwa das Anspringen eines Notgenerators bei Stromausfall. Wir hätten (sofern bei Bewusstsein oder im Nachhinein) überhaupt kein Verständnis dafür, müsste bei Stromausfall in rußendem Kerzenlicht weiteroperiert werden.

Dies gilt für alle *High Reliability Organizations* (HROs, z.B. Roberts 1990) wie Flughäfen, Luftleitzentralen, Kernreaktoren, Einrichtungen der Raumfahrt, der Schiffahrt, des Militärs u.ä., von denen bei menschlichem oder technischem Versagen großes Risikopotential für Mensch und Umwelt ausgeht. Weil Improvisation als Handeln unter Unsicherheit und nicht vorgesehenen Mitteln unvermeidlich mit einer höheren Rate nicht gelingender Handlungen (>Fehler<) einher geht, wollen wir in solchen Kontexten nur regel-befolgende Handlungsweisen legitimieren. Natürlich ist das ein *Dilemma*. Dilemmata sind unlösbar – das ist konstitutiv für diesen Begriff. Man kann aber mehr oder weniger sinnvoll mit ihnen umgehen.

Forscher, die sich mit Fragen der Sicherheit und der Gestaltung von HROs befassen, haben die aus ihrer Sicht sinnvollsten Strategien und Haltungen beschrieben als *negotiated order* (Schulman 1993), also als eine unter den relevanten Beteiligten (bei Bedarf immer wieder neu) ausgehandelte, nicht oktroyierte Ordnung; und als *collective (!) mindfulness* (Weick, Sutcliffe 2001, übersetzt mit *Achtsamkeit*, Weick, Sutcliffe 2003). Diese beschreiben sie als *capability to discover and manage unexpected events*. Konzeptionell gefasst und empirisch erhoben wird sie anhand der folgenden fünf sehr grob zusammengefassten Kriterien. Achtsame Kollektive

- richten ihre Aufmerksamkeit in überdurchschnittlichem Maß auf Fehler
- lehnen grobe Vereinfachungen bei Interpretationen und Lösungen ab
- investieren viel in eine gemeinsame kognitive Landkarte der Beteiligten¹⁸

18 | Sie nennen das Kriterium »sensitivity to operations« und heben hervor, Maßnahmen zielen auf »cognitive integration and collective mind that allows the integration of tightly-coupled interactive complexity as a dynamic operational process« (1999: 43).

- legen großen Wert auf Robustheit bzw. Fehlerfreundlichkeit (Resilienz)
- pflegen hohe Wertschätzung für Expertise (professionelles Wissen und Können) und organisieren Entscheidungsverantwortung daher dezentral

Diese phänomenologisch, auf der Basis von teilnehmender Beobachtung gewonnenen Kriterien (inklusive derer von Shulman) haben viel gemein mit jenen, die wir auf ganz anderer, theoretischer Grundlage erarbeitet haben, um den Grad der *Institutionellen Reflexivität* von Organisationen messen (dargestellt z.B. in Moladaschl 2006). Während wir dieses Maß als eines für *Innovationsfähigkeit* interpretieren, interessiert Weick und Sutcliffe eher *Improvisationsfähigkeit*, was sich aus der überragenden Bedeutung von Sicherheitsfragen in den HROs gibt. In späteren Texten haben die Autoren ihren Geltungsanspruch auf ›Hochleistungsorganisationen‹ ausgedehnt und stellen auch damit nicht primär auf Innovation ab. Ungeachtet dieser Akzentuierungen bleiben die Ähnlichkeiten relevant; beide Ansätze beschreiben bestimmte Haltungen und Selbstverhältnisse und bestimmte Einrichtungen der Praxis.

Es gibt noch andere Deutungsformate, der den Umgang mit Unsicherheit und die Befähigung im Umgang damit behandeln. Eines ist das Konzept der *Profession*, mit dem sich eine ganze Subdisziplin der Soziologie befasst. Der *Professionssoziologie* zufolge kennzeichnen folgende Merkmale die Professionen (vgl. Abbott 1988; Freidson 2001; Mieg/Pfadenhauer 2003):

- Institutionalisierung als wissenschaftliche Disziplin oder ›professional purity‹
- Anwendung der Standards dieser Disziplin in der Praxis
- Verfügung über eine ›Technologie‹ und Qualitätsstandards
- Rechtlicher Schutz des Professionszugangs, der formalen Abschlüsse und Qualifikationsnachweise und damit der Märkte

Professioneller ›Habitus‹

Es fällt sogleich auf, dass die Bestimmungen recht *rationalistisch* ausfallen: Technologie im Sinne standardisierter Verfahren, strikte Einhaltung in der Anwendung, Interessenpolitik zum Schutz der eigenen Märkte via Errichtung rechtlicher Markteintrittsbarrieren. Was die interdisziplinäre *Expertiseforschung* herausfand, ist allerdings, dass sich die Könnerschaft erfahrener Professioneller gerade *nicht* darin von jener der Novizen unterscheidet, dass sie die Standards kennen und genauestens einhalten – im Gegenteil. Den Experten zeichnet aus, dass er professionelle Standards situationsgemäß – unter Umständen auch unkonventionell interpretiert, variiert und sich in neuen Situationen auch souverän von ihnen löst (Barley/Orr 1997; Böhle 1989; Böhle/Weyrich 2009; Dreyfus 2000; Gruber/Ziegler 1996; Hagemann u.a. 2007; Mieg 2001; Neuweg 1999; Sternberg/Horvath 1999). Experten kennen auch die Grenzen ihres Wissens besser als Novizen, die eher zu dessen übergeneralisierter Anwendung neigen.

Zugespitzt könnte man sagen, die rationalistische Strömung der Professionssoziologie sei auf die Legitimationsfassade der Professionen hereingefallen, die den Erwartungen ihrer Kunden mit demonstrativer Ingenieurfähigkeit begegnen. Improvisation und Reflexivität kommen in den entsprechenden Selbst- und Fremdbeschreibungen professioneller Leistung nicht vor.

Was in vielen Organisationen als *hypocrisy* beschrieben wird (als Heuchelei, z.B. Brunsson 1993), entspricht eben dem: Alle Parteien versuchen, den Anschein der Regeleinhaltung zu erwecken, damit sie beim Versuch, das Ganze durch Regelbeugung am Laufen zu halten, nicht von den Verständnislosesten am Notwendigen gehindert werden. Ein rationaler Grund für die frappierende Haltbarkeit dieser Irrationalität ist natürlich die nie auszuschließende Möglichkeit, dass Regeln auch illegitim, im Partialinteresse gebeugt werden. Im Notfall ist Improvisation aber *im Nachhinein* immer legitim, *sofern* es gut ging, wie im folgenden Beispiel, das wohl allen denkbaren Regeln der Flugsicherung widersprach:

Am Mittwoch, dem 15. Januar 2009 startete der Flug 1549 vom Flughafen La Guardia in New York City. Zwei Minuten nach dem Start, in 975 Meter Höhe, meldete der Pilot Chesley B. Sullenberger III einen ›doppelten Vogeleinschlag‹ – in beiden Triebwerken seines Airbus A320. Die Folge: Triebwerkausfall. Glücklicherweise ging dieser Unfall glimpflich aus. Sullenberger konnte die Maschine auf dem Hudson River notwassern; alle 150 Passagiere und die fünf Besatzungsmitglieder kamen ohne ernsthafte Verletzungen davon.

5. IMPROVISATIONSVERMÖGEN UND INTUITION

Wir sind nun so weit, auf ein vielleicht irritierendes Adjektiv im Untertitel meines Beitrags zu kommen: *kompetentes* Improvisieren. Darin ist offenkundig die Annahme enthalten, dass nicht jeder gleich gut darin ist; dass es ein prinzipielles menschliches Vermögen sein mag, man aber Gleichverteilung nicht voraussetzen kann. Manche sind nahezu komplett unfähig dazu (man nennt sie unflexibel, hölzern oder ›deutsch‹), andere (der Charlie Parker/Eric Dolphy-Typus) werden für ihr Vermögen vergöttert. Auf die *Erklärung solcher Unterschiede*, oder zumindest Beschreibung, zielte ja auch das Konzept der Achtsamkeit. Wie auch immer wir es nennen, Fähigkeit, Kompetenz, Vermögen, Potenz oder Potential (Arno Schmidt sprach von *Poetenz*): Improvisation ist nicht nur ein Prinzip und ein Prozess, sondern auch ein Können, ein Vermögen, etwas zu tun, und das mehr oder weniger gut. Oder besser: Improvisation setzt ein Können voraus, wenn sie professionell sein und kein Mist dabei herauskommen soll. Nennen wir es hier also Improvisationsvermögen (mit aller reflexiven Distanz zu dieser Begrifflichkeit, vgl. dazu Moldaschl 2010).

Die nächste Frage bzw. die zu explizierende Annahme wäre, wie sehr man bezogen auf Personen die Unterschiede biologisch (›Begabung‹) oder sozialisiertisch erklären will. Da ich des ersten in den meisten Fällen für höchst zweit-

rangig halte, befasse mich nur mit letzterem. Es schließt sich dann die Frage an, wie Improvisationsvermögen *angeeignet* werden kann. Wie eine beliebige andere Kompetenz? Wie ein Anteil jeder Kompetenz? Oder muss man es eher ansehen als nicht direkt beeinflussbare ›Metakompetenz‹, als ganzheitlichen Effekt der Lebenserfahrung?

Wenn ich das *oder* hier für unangemessen erkläre, wird sich womöglich der Eindruck einstellen, ich plädierte den ganzen Beitrag hindurch im Duktus eines ängstlichen ›Sowohl-als-auch-ismus‹. Meine Argumentation zielt aber auch bisher nicht auf die Unmöglichkeit von Unterscheidung, sondern vielmehr auf ihre Notwendigkeit. Dies ausgehend von der epistemischen Prämissen, dass die Wirklichkeit komplex sei, während uns unsere Begriffe (das, womit wir Vielheit greifbar machen, indem wir sie in *ein* Gefäß schütten) zu simplifizierendem Denken verführten. Das heißt hier: Wenn wir von *einem* Improvisationsvermögen sprechen, müssen wir uns nicht dazu verführen lassen, es als *homogen* zu denken. Meine Hypothese ist: *Unsere Fähigkeit zu variieren und zu improvisieren variiert selbst*, von Feld zu Feld unserer Tätigkeit, von Situation zu Situation, und das auf verschiedenen Ebenen der Generalisierung.

Dass es Ähnlichkeiten gibt, muss man nicht ablehnen, wenn man annimmt, die Komplexität der Welt bedinge bedeutsame, also interessante Unterschiede. Wer als Jazzer gut improvisieren kann – das heißtt, *originelle* Ideen und zugleich gute handwerkliche Fertigkeiten hat, sie flüssig umzusetzen, hat dieses Vermögen keineswegs gleichzeitig in anderen beruflichen Sphären, etwa beim Verhandeln über Honorare, oder beim Kochen oder im Freizeitsport.¹⁹ Aber worin liegen die Unterschiede der Improvisation im Jazz und jener in der kubanischen Autowerkstatt, wo man nicht eben mal Ersatzteile für die dort gefahrenen Oldtimer bestellen kann? Die Antwort kann ich hier nicht geben, aber die Suchrichtung ist klar: Sie muss gesucht werden in den *Spezifika der Tätigkeit und der Gegenständlichkeit*, in die sie eingebettet ist. Das ist meine *erste* von drei Antworten.

Die *zweite* bezieht sich auf den grundlegenden Mechanismus, wie sich Fähigkeiten im flexiblen Umgang mit wiederkehrenden Aufgaben – umschreiben wir die Improvisation hier einmal so – herausbilden. Ich gehe hier kurz und exemplarisch auf eine psychologische Theorie ein, die pragmatistisch argumentiert, jenseits des in der Psychologie vorherrschenden Kognitivismus.²⁰ Eine ist die *Handlungsregulationstheorie* (z.B. Volpert 1994). Ihr Grundgedanke ist die Entstehung *flexibler Muster*, genannt Schemata, im Handeln. Der Handelnde erfährt die Welt im Handeln,

19 | Es gehört zum Elend der Improvisation, dass auch jene, die kaum Kompetenz haben, rege davon Gebrauch machen.

20 | Kognitivismus ist eine Erscheinungsform des Rationalismus, also (hier sehr verkürzt) der Vorstellung, die Welt sei berechenbar und könne daher mit menschlicher Vernunft und Logik komplett erschlossen werden. Der Kognitivismus interessiert sich weniger für die Welt als für das, was im Kopf des Individuums vorgeht; ihm zufolge erfasst das Individuum die Welt vornehmlich kognitiv, also durch Wahrnehmung und Denken, nicht durch Handeln.

und zwar in all ihrer Regelhaftigkeit und zugleich ›Indeterminiertheit‹. Er bildet Operationsfolgen aus, die zu gelingendem Handeln, also Zielerreichung führen; beispielsweise erfolgreichem Schalten im Automobil als Koordination von Teiloperationen mit Hand und Fuß, also Aus- und Einkuppeln, Gas wegnehmen und geben, Gangwechsel. Die Routinisierung dieser Operationen erlaubt dem Akteur, seine Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu lenken, etwa auf das Lenken, Verkehrsschilder beachten, den Verkehrsfunk einstellen etc.; im Lauf der Zeit sind dann alle Schemata, die man zum Autofahren regelmäßig braucht, »psychisch automatisiert«, so dass man sich zugleich unterhalten oder über einen Vortrag zum Thema Improvisation nachdenken kann. Während Anfänger unflexibel sind, durch Variation leicht aus dem Konzept zu bringen, sind die Schemata der Erfahrenen *flexibel*. Nicht nur in ihrer Re-Kombinierbarkeit oder freien Konfigurierbarkeit, sondern auch in sich selbst. Denn in sie sind Ausschnitte der realweltliche Variabilität eingegangen, etwa unterschiedliche Schaltungen, Fahrbahnbeschaffenheiten, und so fort. Je variabler diese Erfahrungen, desto flexibler werden die Schemata, und – so können wir hinzufügen – desto mehr Potential für Improvisation bieten sie. So können beliebig komplexe Handlungsgestalten aufgebaut werden.

Das heißt in Kurzform: *Das Improvisationsvermögen wächst mit der Variabilität der Erfahrungen* (und dem materialen Reichtum des Erfahrungsfeldes). Es gibt ähnliche Ansätze wie die psychologische Tätigkeitstheorie (z.B. Miettinen 2009), auf Michael Polanyi aufbauende phänomenologische Ansätze (z.B. Neuweg 1999) und andere, die ich schon als Beiträge zur Expertiseforschung zitiert hatte. Faktisch argumentieren alle mit dem Konzept der *Erfahrung*; ihr Aufkommen und ihre zunehmende Verbreitung sind Teil des *practice turn* (vgl. z.B. Schatzki 2001, Stern 2003), der sich in den Sozial- und Geisteswissenschaften ›ereignet‹ hat; auch wenn er die rationalistischen Positionen nicht verdrängen konnte.

Diese Rehabilitation von Erfahrung gegenüber der Kognition bringt uns nun zu einem in diesem Beitrag mehrfach gebrauchten, aber noch nicht definierten Begriff: *Intuition*.²¹ Sie behandelt man wie Ikone des Unerklärbaren, des *Bauchgefühls* (Gigerenzer 2007), oft mit der Konnotation des angeborenen, dem Menschsein inhärenten Potentials: ›menschliche Intuition‹, oder die der Hälfte der Menschheit ›weibliche Intuition‹ (z.B. Davis 1989). Deshalb kommt sie als Begriff auch praktisch nicht vor in den Lehr- und Grundlagenbüchern der Psychologie²², teils

21 | Im Latein als Herkunft ist das Substantiv *intuitio* nicht gebräuchlich, nur das Verb: intueri, intuitus sum hinschauen, anschauen, ansehen, aufmerksam betrachten; erblicken, *geistig*: Betrachten, erwägen (Langenscheidt Wörterbuch Latein-Deutsch von 2006). Ohne Betrachtung seiner semantischen Geschichte besagt Intuition also in wörtlicher Übersetzung etwas wie Anschauung, Erwägung (und Entscheidung?) auf der Basis sinnlicher Anschauung.

22 | Aus deren überwiegend rationalistischer Sicht ist der Begriff kein wissenschaftlicher, kein wissenschaftstauglicher, einer der mit Spiritualität, Spiritualismus, Erweckungserlebnissen u.ä. zu tun hat.

nicht einmal in deren Lexika, auch nicht in den Handbüchern der Arbeitswissenschaft, der Soziologie u.ä. (eine der seltenen Ausnahmen: Böhle 2010, 158ff). Nur in den zitierten pragmatistischen Ansätzen stößt man gelegentlich darauf; sie sprechen sonst eher von *implizitem Wissen* oder *Erfahrungswissen*; eines, das in der Regel eben nicht sprachlich expliziert vorliegt und auch kaum so expliziert werden kann (und andernfalls zu teils absurdem Blüten führt wie im Jargon der Weinkritik). Das war schon die Sache, mit der sich Sokrates unbeliebt gemacht hatte.

Da Erfahrungswissen an die leibliche bzw. *körperlich-sinnliche Erfahrung* gebunden ist (man nennt es daher alternativ auch *Können*), kann es eher ›gezeigt‹ werden, wie etwa die Feinheiten des Fersenschwungs beim Skifahren oder die Haltung der Feile beim Feilen; sie werden per unmittelbarer sinnlicher Anschauung im Vormachen weitergegeben. *Empathie* kann man als eine interaktionsbezogene Form der Intuition betrachten, als ein Vermögen der Einfühlung basierend auf Erfahrungen mit anderen Menschen und mit sich selbst (was man wiederum paradox als ›intuitive Reflexivität‹ bezeichnen könnte). Das aufeinander Eingehen der Musiker in einem improvisierenden Ensemble wird man auch so beschreiben können, mit generellen empathischen Vermögen und solchen, die sich aus der gemeinsamen Spielpraxis entwickelt haben.

Insofern, als alle Menschen irgendwelche Erfahrungen machen, haben alle auch *irgendeine* Intuition, oder besser, irgendwelche intuitiven Potentiale, so wie sie auch über Potentiale rationalen Kalküls in dieser oder jener Menge und Qualität verfügen. Divergent eben, in Abhängigkeit von divergenten Erfahrungen. Ein Trobriander hat kein Smilla-*Gespür* für Schnee, keine Intuition für Schneearten und Lawinenrisiken, weil (oder soweit)²³ er keine Erfahrung mit Schnee hat. Man kann Intuition quasi als Summe der Erfahrungen verstehen, als Sediment des in einzelnen Handlungsfeldern und des im Leben Erfahrenen. So kommen wir zurück zum Anti-Sowohl-als-auch-ismus: Man muss nicht nur von inhaltlich verschiedenen intuitiven Vermögen ausgehen (auch *in einer Person*), sondern auch von unterschiedlichen Generalisierungsgraden. Den höchsten konstituiert die *Lebenserfahrung*. Menschen, die viel davon haben, schreibt man gerne *Weisheit* zu. Altwerden reicht dazu nicht.

Diese Unterscheidung von Feldern und Niveaus des Improvisationsvermögens – oder wie immer man die Potentiale der kompetenten Variation performativen Handelns nennen mag, ist zugleich meine *dritte* Antwort auf die Frage, wie man diese Art menschlichen Vermögens ›anspurt‹.

Natürlich ist das selbst noch eine sehr schlichte, ›reduktionistische‹ Annahme, und eine fast mechanistische dazu. Denn der Mensch und sein Körper erscheinen

23 | In der reflexiven Moderne kann man davon nicht mehr ohne weiteres ausgehen. Es kann durchaus sein, dass Anthropologen im afrikanischen Busch auf Stammesgesellschaften stoßen, in denen sie, als – des stolz Bantu mächtige westliche ›Entdecker‹, in perfektem Englisch von Stammesmitgliedern mit Doktorgrad in Computerwissenschaften begrüßt werden (ich empfehle die wunderbaren Studien Barleys, z.B. 1997).

hier zunächst nur als Recorder, der irgendwelche Erfahrungen ›aufzeichnet‹, sie leiblich einschreibt wie ein Hologramm. Hier nun würde unsere Untersuchung eigentlich erst interessant werden: Wo dieser Geist und Körper selbst aktiv wird, Räume der Erfahrung aufsucht oder flieht; wo *Sozialisationswirkungen* nicht nur von gegebenen Kontexten und ›Zeitläufen‹ abhängen, sondern *Selektionseffekte* hinzukommen, ja mehr noch: *Selbstselektion* und *Selbstsozialisation*. Diese vier Entwicklungsmodi sind verknüpft in einem Prozess der *Koevolution von Person und Kontext*.²⁴

Wer eine Kunsthochschule besucht, wird von vorneherein ein größeres Maß an beruflicher und biografischer Unsicherheit in Kauf nehmen, wohl auch in seiner Tätigkeit ein höheres Maß an Improvisation wünschen, ertragen und bewältigen als das, was ihm etwa eine Ingenieurkarriere verspricht. Personen, die sich in solche Sozialisationskontexte begeben, sich Improvisationsanforderungen stellen, werden sich vielleicht von vorneherein vom Klischee ›Karohemd und Samenstau‹ absetzen und darauf setzen (eher intuitiv natürlich), dass der *rekursive*, sich selbst verstärkende Mechanismus von Anforderungen und Kompetenzentwicklung auch sie befähigen werde, ihr Improvisationsvermögen in einer weniger vorhersehbaren Berufsbiografie kontinuierlich entwickeln. Soweit sie das eben wollen.

Das sind keine einmaligen Entscheidungen. In restriktiven Organisationen vom Typ ›Behörde‹ leiden die Mitglieder in der Regel nicht an einem Mangel an kreativer Atmosphäre. Die, die das tun oder taten, sind schon weg. Oder sie gingen gar nicht erst hin. Sie sammeln sich anderswo. So ergeben sich sehr *kumulative*, ›pfadabhängige‹ Prozesse, die schwer und nur langfristig veränderbar sind. Eine Organisation kann nicht einfach beschließen: Wir sind jetzt kreativ, und zwar sofort. Alles hat sich aufeinander eingestellt, eingeschwungen; es ist eingerastet. Allerdings kann es auch umgekehrt laufen; wenn etwa der wissenschaftliche Mitarbeiter genug hat von den prekären Bedingungen an der Uni, von den befristeten und den Stückelverträgen, von der Unmöglichkeit einer ›vernünftigen‹ Familienplanung vor dem Ergattern eines Lehrstuhls; wenn er also mit dem improvisierten Leben Schluss macht, sich dann doch gegen die Freiheit der Forschung und für eine konventionelle Laufbahn in einem Unternehmen entscheidet. Oder,

24 | Zum Kontext und zur Koevolution gehört selbstverständlich auch die *Hörerkompetenz*: Man könnte sagen, der Musikmarkt ist eingeteilt in Erwartungsniveaus, entlang dem Verhältnis von Bestätigung und Erstmaligkeit (Neuheit, *Unvorherhörbarkeit*), Märkte des Bestätigungsbedarfs, auf denen Gewissheitsanbieter einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben, weil die Nachfrage nach Fragezeichen eben durchschnittlich schwach ist. Je weiter sich Musiker auf die Seite der Unvorherhörbarkeit schlagen, desto prekärer wird ihre Einkommens- und Lebenssituation sein. Der Satiriker Max Goldt (1999) formulierte es so: »Das Publikum klatscht doch nicht, weil ein Lied besonders gut ist, sondern weil es ein Lied bereits kennt. Esbeklatscht sein eigenes Gedächtnis.« Und Arnold Schönberg meinte (passim): »Die Hörer scheinen notwendig zu sein, denn ein leerer Raum klingt nicht gut.«

wenn umgekehrt der Ingenieur die Nase voll hat vom Spoilerkonstruieren und selbständiger technischer Berater wird, oder gar sich zum Organisationsberater umschulen lässt. Pfade können verlassen, »gebrochen« werden. Meist aber unter Inkaufnahme einer Phase erheblicher Unsicherheit.

Noch spannender würde es, wenn wir Erfahrung nicht mechanistisch als »Ereignis« verstehen, sondern als *konstruktiven Prozess*. Erfahrungen *macht* man. Denn »Das schlechthin Unbedingte wird in der Erfahrung gar nicht angetroffen« so Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft*.²⁵ Ob ein Ereignis der Welt, ein selbst verursachtes (intendierte oder nichtintendierte Handlungsfolge) oder vom Handelnden unabhängiges ein ephemeres bleibt (eines von Millionen und für die Person bedeutungslosen), oder ob es zur Erfahrung gemacht wird, hängt davon ab, ob es dazu gemacht wird. Ob man den Falklandkrieg als einen von Tausenden der Geschichte betrachtet oder daran seinen Fortschrittsoptimismus verliert, ist in diesen Krieg selbst nicht eingeschrieben. Aber es wird hier leider nicht spannender, weil ich an dieser Stelle abbrechen aus Platzgründen muss.

Zwei Dinge sind aber noch nachzutragen: Erstens, dass die oben vorgeschlagenen Antworten auf die Frage nach Entstehungs- und Entwicklungsbedingungen von Kreativität (incl. Improvisationsvermögen) keine qualitative Antwort auf das Phänomen der *Originalität* geben können. Warum jemand so viel origineller sein kann als ein anderer mit ähnlicher Berufs- und Lebenserfahrung, verstehen wir nicht. Ich bezweifle, dass wir es können werden.

Zweitens, zur Unterscheidung von *Eigenschaft* und *Kompetenz*. Man kann sagen, eine Person habe Improvisationsvermögen. Üblicher ist es zu sagen, eine Person sei »offen«, »flexibel« oder »kreativ«. Ebenso ist es, wenn man jemanden als stark bezeichnet. Man schreibt ihm dann die »Eigenschaft« zu, stark zu sein. Man kann auch sagen, die Person *hat* Kraft, oder, je nachdem worum es geht, sie habe »Biege- oder Hebevermögen«. Das sind dann keine unterschiedlichen Dinge, sondern nur unterschiedliche Begriffe. Aber mit unterschiedlichen Konnotationen. Bei Fähigkeiten konnotiert man eher Aneignung, Training, Entwicklung, bei Eigenschaften eher dauerhafte, strukturelle Merkmale der Person.²⁶ Wir können das nicht aus der Welt schaffen. Aber wir müssen es wissen.

6. FOLGERUNGEN

Zwei konträre Quellen kompetenter Improvisation zu besprechen, versprach der Untertitel meines Beitrags: Kreativität und Reflexivität (so der Titel). Was ist nun dabei herausgekommen? Nun, erstens und überraschend wie Schnee im Januar,

25 | An anderer Stelle ergänzt er: »Die Kinder benutzen nicht die Lebenserfahrung der Eltern; die Nationen kehren sich nicht um die Geschichte. Die schlechten Erfahrungen müssen immer wieder aufs Neue gemacht werden.«

26 | Nur für biologisch Denkende sind Vermögen und Eigenschaften eins.

das wovon ich im Titel schon ausging: Reflexivität sei nicht der Feind der Improvisation, sondern eine weitere Quelle von Kreativität, aber eine andersartige. Mehr noch: Ich hatte in den einzelnen Kapiteln verschiedene Konstrukte daraufhin geprüft, inwieweit man sie als Gegenspieler dessen verstehen müsse, was dieser ganzen Band behandelt: Improvisation als kreatives Handeln; Strategie (1), Regeln (2), Rationalität (3), Reflexivität (4) und Profession bzw. Professionalität (5). Das Ergebnis war, dass, wenn man beim Begriff *Gegenspieler* bleiben möchte, diesen nicht in einem linearen und kausalen Sinn als das Ausschließende und Vernichtende verstehen darf. Ein Fußball- oder Basketballspiel kommt auch nur zustande, wenn die ›Gegner‹ wissen, dass sie einander brauchen und einander respektieren. ›Gegenspieler‹ ist also in einem dialektischen Sinn zu verstehen (wechselseitige Bedingtheit). Und in einem diskursiven: Die einander entgegengesetzten Begriffe sind Vereinfachungen und Verallgemeinerungen, als Schmiermittel der Kommunikation. Wie jedes Mittel hat auch dieses in der Anwendung Kosten: Nebenfolgen, unerwünschte Effekte, etwa die erwähnte Fetischisierung. Das muss man wissen.

Aus dieser Diskussion ergab sich zweitens mein Vorschlag, Kreativität als emergentes Resultat der spannungsvollen Mischung intuitiver und reflexiver Handlungsweisen und Befähigungen dazu zu betrachten. Das mag zumindest ein wenig zur Entknotung des sehr komplexen Problems beitragen, Kreativität als Leistung zu verstehen. Aus der Diskussion der Rolle von Erfahrung und ihrer Sedimentierung in der Intuition leitete ich drittens die Empfehlung ab, möglichst auch hier nicht der Verführung zu erliegen, das für *Eines* zu halten, was *einen* Namen hat. Man sollte vielmehr annehmen, dass es entsprechend der enormen Vielfalt der Erfahrungsfeldern und Erfahrungen auch unterschiedliche Inhalte, Formen und Generalisierungsgrade ›der‹ Intuition gibt; und man diese auch empirisch untersuchen solle.

Nochmals angewandt auf Jazz als Beispiel. Dass ein Jazzmusiker Kreativität braucht (besser: intuitives Handeln), ist schnell akzeptiert. Wird Jazz im Format der Unterhaltungsmusik mit sehr wenig davon auskommen? Wohl nicht: Je routinierter er abläuft, desto intuitiver. Der Anteil der Intuition am Handeln sagt eben *nichts* aus über den *Grad der Originalität* der Musik. Im größten Genre des Jazz, dem Spielen von Standards, trägt sie dazu kaum mehr als kleinere Variationen und Girlanden bei. Vielleicht hat sie es noch schwerer in den digitalen Ablenkungsgewittern der Online-Welt, weil dieser die Konzentration abhanden kommt.

Und Reflexivität? Braucht ein Jazzmusiker die? Das hängt von der Art des Jazz ab, den er macht. Sofern es nicht um komplett frei improvisierten Jazz geht, um das Kaputtspielen der Konvention analog zur seriellen Musik (das reicht als Phase, ›ontogenetisch‹ und ›phylogenetisch‹, um einen erweiterten Freiraum für eigenständige Kreationen zu schaffen), und soweit es nicht um komplett standardisierten geht, wird er sie brauchen. Alle Arten von ›Avantgardemusik‹ sind angewiesen auf die Kultivierung eines *kritischen Selbstverhältnisses* (u.a., um das Einrasten zu vermeiden), und einer *kritischen Haltung* im Umgang mit histori-

schem, schon bestehendem musikalischen Material (um ihm nicht anheim zu fallen und um nicht seine originären Leistungen zu missachten). Deshalb findet man sie auch nie auf der rechten Seite der Kultur. Was man ferner nicht übersehen darf: Wo es nicht um Standards geht, geht es um *eigene Kompositionen* der oder eines der Musiker. Die größte Reputationsausschüttung findet ein Musiker letztlich über seine Kompositionen. In gutem Jazz vermählen sich kompositorische und improvisatorische Phasen und Leistungen, Reflexivität und Intuition.²⁷ Erst diese Mischung macht die Musik interessant (für manche Ohren aber auch ›chaotisch‹).

Um eine Brücke zu anderen Feldern der Improvisation zu schlagen, etwa dem der *Organisation* (oder besser: des *Organisierens*, wie Karl Weick 1985 die Perspektive veränderte), muss man sich nur ansehen, wie Arbeit in der Welt der Musik organisiert wird, insbesondere in der Improvisierten. Da zeigt sich die materielle Seite des Spruches vom Jazz oder von der ›Improvisation als Lebensform‹. Hier arbeitet man fast ausschließlich in Projekten, bei denen sich Musiker temporär um einen originellen Kern (Idee, Stil, Musiker) sammeln. Zugleich sind sie in anderen Projekten tätig, meist in mehreren, ihren eigenen oder jenen anderer. Ensembles, die in mehr oder weniger fester Formation über Jahre und Dekaden zusammenarbeiten, werden immer seltener (nicht unbedingt zum Vorteil der Musikwelt insgesamt). Und/oder es ändern sich die Führungsverhältnisse in diesen Ensembles, wie etwa beim deutschen Ensemble Modern. Dort bestimmen die Musiker selbst, wer sie leiten soll, und zwar auch projektspezifisch: Den Dirigenten für dieses Stück oder diese Phase, jenen für andere. Hier nähern sich Kunst und Wirtschaft in ihrem Organisieren einander an. Insbesondere in Bereichen wissensintensiver Arbeit gibt es kaum mehr andere Formen des Arbeitens als die im Projekt, und auch hier zunehmend in Arrangements des »Multiprojektmanagements«.

In solchen Kontexten braucht man *mehr von beidem: Improvisation und Reflexivität*. Das, wie gesagt, widerspricht sich nicht im Bereich des *Heavy Mental* (Titel eines Stücks von Tim Berne). Damit nähert sich die Wirtschaft den Verhältnissen in den kreativeren Segmenten der Kunst an. Sie wird hier auch demokratischer, braucht mehr an Pluralismus, Selbstbestimmung und Subjektivität. *Diktatoren swingen nicht*, so hatte es Joachim Ernst Berendt einmal ausgedrückt (und Fundamentalisten aller Sorten sicher auch nicht). Was bleibt, ist die grundlegende Differenz: Die Seite der Kunst behält ihren deutlichen Überhang des Romantischen gegenüber dem Rationalisierungsideal der Moderne.

27 | Es gab daher auch immer wieder Versuche, das Verhältnis von Komposition und Improvisation in neuen Formen zu organisieren, z.B. im Konzept der *Conduction* (Butch Morris), der *Comprovisation* (u.a. John Wolf Brennan) oder des *Instant Composing* (Willem Breuker et al.).

7. LITERATUR

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.* Chicago, London: Univ. of Chicago Press.
- Aristoteles (1991): *Die Nikomachische Ethik.* München: dtv (Orig. ca. 340 v. Chr.)
- Bahrdt, H.P. (1956): Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmungen. In: Kyklos, Vol. IX, S. 483-491.
- Bahrdt, H.P. (1996). Himmlische Planungsfehler. Essays zu Kultur und Gesellschaft. München: C.H. Beck.
- Brunsson, N. (1993): Ideas and Actions. Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control. In: Accounting, Organizations and Society, Jg. 18, S. 489-506.
- Barley, N. (1997): Traumatische Tropen. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Barley, S.; Orr, J. (1997): Between Craft and Science. Technical Work in US Settings. Ithaka: Cornell Univ. Press.
- Benjamin, W. (1980): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit (1. Fassung, 1935). In: Gesammelte Schriften Band I, Werkausgabe Bd. 2, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Boulding, K. (1958): *The Skills of the Economist.* Cleveland: Howard Allen Publ.
- Brunsson, N. (1993): Ideas and Actions. Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control. In: Accounting, Organizations and Society, Jg. 18, S. 489-506.
- Böhle, F. & Weyrich, M. (Hg.) (2009): *Handeln unter Unsicherheit.* Wiesbaden: VS.
- Böhle, F. (1989): Körper und Wissen – Veränderungen in der sozio-kulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 40, Heft 4, S. 497-512.
- Böhle, F. (2010): Arbeit als Handeln. In: F. Böhle; G.G. Voß & G. Wachtler (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie.* Wiesbaden: VS, S. 151-176.
- Cage, J. (1973): *Silence: Lectures and Writings.* Wesleyan University Press.
- Davis, E. (1989): *Women's Intuition.* Berkeley, CA: Celestial Arts.
- Dewey, J. (1939/1989): *Freedom and Culture.* Buffalo, New York: Prometheus.
- Dreyfus, H.L. (2000): *Minds, Brains, and Computers: The Foundations of Cognitive Science.* Oxford: Blackwell.
- Ericsson, K.A. & Charness, N.; et al. (eds.) (2006): *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance.* Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Feyerabend, P.K. (1984): *Wissenschaft als Kunst.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Feyerabend, P.K. (1980): *Erkenntnis für freie Menschen.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Freidson, Eliot (2001): *Professionalism. The Third Logic. On The Practice of Knowledge,* Chicago.
- Gigerenzer, G. (2007): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition.* München: Goldmann.
- Goldt, M. (1999): *Okay Mutter, ich nehme die Mittagsmaschine,* Zürich: Haffmanns.

- Graham, T. & Ickes, W. (1997): When women's intuition isn't greater than men's. In: W. Ickes (Hg.): Empathic accuracy. New York: Guilford Press, p. 117-143.
- Gruber, H. & Ziegler, A. (Hg.) (1996): Expertiseforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Guillet de Monthoux, P. (1981): Vulgärkantianische Unternehmenslehre. Eine Einführung in die Kunst, Industrie und Technologie zu konstruieren. München: Leudemann.
- Hagemann, N.; Tietjens, M. & Strauß, B. (Hg.) (2007): Psychologie der sportlichen Höchstleistung: Grundlagen und Anwendungen der Expertiseforschung im Sport. Göttingen: Hogrefe.
- Hölderlin, F. (1998): Hyperion oder der Eremit in Griechenland. Stuttgart: Reclam (Orig. 1790).
- Joas, H. (1996): Kreativität des Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Jürgensmann, T. & Weyer, R.-D. (1991): Kleine Ethik der Improvisation: vom Wesen, Zeit und Raum, Material und Spontangestalt. Essen: Augemus Musikverlag.
- Kant, I. (1974): Kritik der reinen Vernunft (Bd. 1). Frankfurt a.M.: Suhrkamp (Orig: 1787, 2. verb. Aufl.)
- Kant, I.: (1974): Kritik der Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (Orig: 1790).
- Kohlberg, L. (1997): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Latour, B. (2001): Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2008): Rationalität in der modernen Gesellschaft. In ders.: Ideenrevolution. Beiträge zur Wissenssoziologie (hg. von A. Kieserling). Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 186-233.
- Marx, K. (1981): Die technologisch-historischen Exzerpte (hg. v. H.-P. Müller). Frankfurt a.M.: Ullstein (Orig. 1858).
- Mieg, H.A. (2001): The social psychology of expertise. Case studies in research, professional Domains, and expert roles. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Mieg, H. & Pfadenhauer, M. (Hg.) (2005): Professionelle Leistung – Professionelle Performanz. Positionen der Professionensoziologie. Konstanz: UVK.
- Mieg, H. & Pfadenhauer, M. (Hg.) (2005): Professionelle Leistung – Professionelle Performanz. Positionen der Professionensoziologie. Konstanz: UVK.
- Miettinen, R. (2009): Dialogue and Creativity Activity Theory in the Study of Science, Technology and Innovations. Berlin: Lehmanns Media.
- Moldaschl, M. (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: M. Moldaschl (Hg.): Immaterielle Ressourcen. München: Hampp, S. 243-279.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Managementforschung 16, 1-36.

- Moldaschl, M. (2008): Strategisches Management – Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. Götze, R. Lang (Hg.): Strategisches Management. Wiesbaden: Gabler, S. 11-40.
- Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs. In: M. Stephan u.a. (Hg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.
- Neuweg, H.G. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Münster: Waxmann.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Roberts, K.H. (1990): Some Characteristics of High-Reliability Organizations. *Organization Science*, 1, 160-177.
- Ryle, G. (1969): Der Begriff des Geistes. Stuttgart: Reclam. (The Concept of Mind. London: Hutchinson 1941).
- Schmid B. & Gérard, G. (2008): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Schön, D. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- Schulman, P.R. (1993): The Negotiated Order of Organizational Reliability. *Administration & Society*, 25(3), 353-372.
- Shaw, P. & Stacey, R. (eds.) (2006): Spontaneity and Improvisation in Organizational Change. London et al.: Routledge.
- Schmid B. & Gérard, G. (2008): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Sternberg, R.J. & Horvath, J.A. (1999): Tacit Knowledge and Professional Practice.
- Tarde, G. de (2003): Die Gesetze der Nachahmung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (Orig: Les lois de l'imitation 1890).
- Volpert, W. (1994): Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie, Lengerich.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weick, K.E. & Suthcliffe, K.M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta. [Orig.: Managing the Unexpected; San Francisco: Wiley 2001].