



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

organisiertes Improvisieren = improvisierendes Organisieren

Improvisation als eigenständiges organisationstheoretisches

Phänomen

Verfasserin

Annamaria Plichta, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im April 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066/813

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Stephan Wolff

| **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Ich versichere, dass ich diese Magisterarbeit bisher weder im In- oder Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, im April 2009

Sign.

| Danksagung

An erster Stelle möchte ich mich bei meinem Betreuer *Prof. Dr. Stephan Wolff* bedanken. Zum einen dafür, dass er mich mit dem Thema dieser Magisterarbeit bekannt gemacht hat und mich schließlich auf mein Interesse für die Organisationssoziologie aufmerksam gemacht hat, sowie zum anderen dafür, dass er mich den Arbeitsprozess dieser Magisterarbeit frei nach meinen Vorstellungen gestalten ließ.

Daher gilt mein indirekter Dank auch *Prof. Dr. Rudolf Forster*, der mir die Betreuung der Magisterarbeit durch einen Gastprofessor genehmigte. Bedanken möchte ich mich auch bei *Prof. Dr. Maria Nicolini*, die mir zu Bewusstsein brachte, was es heißt wissenschaftliche Texte zu verfassen und so gesehen immer – zwischen den Zeilen gelesen – an meiner Seite war.

Mein Dank gilt auch den BeraterInnen der *beraterInnengruppe naschmarkt*, die mir nicht nur mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung entgegen gekommen sind, sondern mich immer auch große Anteilnahme spüren ließen.

Bedanken möchte ich mich auch beim *Büro Lindengasse*, die mich kurzerhand – sehr unkompliziert und kostengünstig – in ihre arbeitsinspirierende Bürogemeinschaft aufgenommen haben.

Mein besonderer Dank gilt *Mag. Anna Hofmann* – allen voran für ihre kompetente und mitdenkende Korrekturfahne – sowie *Mag. Andreas Mittelmeier*, die mich beide im Verlauf meines Arbeitsprozesses in inhaltlicher und persönlicher Hinsicht sehr unterstützt und motiviert haben. An dieser Stelle gilt mein Dank auch *Veronika Plichta*, nicht zuletzt für ihren Paprika-Mandelsuppen-Lieferservice.

Vor allem aber danke ich *Ulrike Plichta*, die seit jeher an mich und meine Fähigkeiten geglaubt hat, lange bevor ich sie selbst gesehen hab, die mir stets inhaltlich ein konstruktives Gegenüber war und mich durch jede erdenkliche Phase dieses Arbeitsprozesses ge-tragen hat (und mich zuweilen auch zu er-tragen hatte). Daher ist ihr meine Magisterarbeit gewidmet.

| Inhaltsverzeichnis

Einleitung: <i>Ouverture</i>	9
1 Vorüberlegungen: <i>Intro</i>	17
1 1 Improvisation in der Organisationsforschung.....	17
1 1 1 Improvisation in Abgrenzung zur Planung.....	17
1 1 2 (Jazz-) Improvisation als Metapher für Organisieren	21
1 1 3 Das „Jazz-Symposium“ und seine Folgen.....	27
2 Der Begriff der Improvisation	32
2 1 Etymologische Perspektive	32
2 2 Alltagsgebräuchliche Perspektive	34
2 3 Musikwissenschaftliche Perspektive	36
2 4 Organisationswissenschaftliche Perspektive.....	39
3 Aspekte des Improvisierens	42
3 1 Regeln des Improvisierens.....	43
3 2 Strukturelle Aspekte des Improvisierens	45
3 2 1 Führung, Arbeitsteilung, Koordination.....	45
3 2 2 Teams, Gruppen, Abteilungen.....	47
3 2 3 Zeit und Rhythmus	49
3 3 Prozessuale Aspekte des Improvisierens	51
3 3 1 Der Umgang mit Fehlern	51
3 3 2 Lernen, Wissen, Experimentieren	52
3 3 3 Intuition, Inspiration, Innovation.....	53
3 4 Resümee: <i>Zwischentöne</i>	54
4 Schlussfolgerungen: <i>Coda</i>	56
4 1 Charakteristika der (Jazz-) Improvisation.....	56
4 2 Prämissen der Improvisation.	65
4 3 Implikationen für die Organisationstheorie.. ..	68
4 3 1 Der Prozess als Produkt	69
4 3 2 Das Neue im Alten denken	71
4 3 3 Komplexität meistern.....	72

4 4 Implikationen für die Organisationspraxis.....	73
4 4 1 Beispiele organisationaler Improvisation.....	74
4 4 1 1 Temporäre Improvisation.....	75
4 4 1 2 Partielle Improvisation.....	77
4 4 1 3 Die improvisierende Organisation?.....	80
4 4 2 Handlungsempfehlungen.....	82
5 kritische Würdigung.....	87
5 1 Grenzen der „Jazz-Metapher“.....	87
5 2 Grenzen der Improvisation.....	89
5 3 Grenzen der Improvisationsforschung.....	91
6 Ausblick.....	93
7 Reflexion des Forschungsprozesses.....	97
Literaturverzeichnis.....	101
Internet.....	107
Abbildungsverzeichnis.....	108
Anhang.....	109
Abstract.....	109
Lebenslauf.....	110

*Wir sind keine Jazz-Missionare.
Wir predigen Improvisation und Flexibilität
als Alternative zu Planen und Vorausahmen.
Ich hasse sechzig bis achtzig Prozent der Jazzmusik, die ich zu hören bekomme.
Aber das hält mich keineswegs davon ab,
Jazzmusiker dafür zu bewundern, was sie tun und wie sie es tun.*

Karl E. Weick 1999

*Improvisation ist ein Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit
Unordnung.
Improvisation erkennt Unordnung an und versucht mit den Potentialen,
die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten.
Improvisation bedeutet dann,
mit den Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten
und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten.*

Christopher Dell 2004

| **Einleitung: *Ouverture***

Die Paradoxie moderner Gesellschaften mag wohl darin bestehen, dass wir einerseits an dem Glauben der Gestaltbarkeit, Planung und Machbarkeit sozialer Ordnung festhalten und auf der anderen Seite täglich aufs Neue feststellen müssen, dass die Welt um uns herum zunehmend undurchschaubar, unbestimmbar und unvorhersehbar wird. Evident wird diese Paradoxie vor allem in Hinblick auf Organisationen¹ – den „zentralen Bausteinen moderner Gesellschaften“ (Preisendörfer 2005: 15).

Mit dem jüngst angebrochenen 21. Jahrhundert haben sich auch die Bedingungen und Anforderungen an Organisationen nachhaltig (mit)verändert. Zusehends müssen Organisationen ihr Überleben in einer Umwelt sichern, deren Eigendynamik sich kaum noch im Vorhinein einschätzen, geschweige denn vorhersagen lässt. Damit müssen sie sich an einer Zukunft orientieren, die weder berechenbar ist, noch absolute Gewissheit verspricht. Angesichts sich immer schneller verändernden Umweltbedingungen wird es für Organisationen schwieriger, an einmal entworfenen Planungs- und Strategieentscheidungen unabweichlich festzuhalten. Auf lange Sicht werden sich Organisationen nicht mehr uneingeschränkt auf routinierte – mitunter sogar erstarrte – Handlungsmuster verlassen können und sehen sich überdies gezwungen in einer Multioptionsgesellschaft Entscheidungen zu treffen. Auch scheinen viele althergebrachte Prinzipien – wie etwa tayloristische Managementkonzepte – längst keinen zwingenden Wettbewerbsvorteil mehr einzulösen.

Damit bewegen sich Organisationen schließlich in einem sich gegenwärtig abzeichnenden Spannungsverhältnis zwischen dem Streben nach Sicherheit durch Planung und Berechnung einerseits und einer unmittelbaren Erfahrung der Unsicherheit hervorgerufen durch Unbestimmbarkeit, Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit auf der anderen Seite. Die mit diesem Spannungsverhältnis einhergehende Frage muss

¹ Im Rahmen dieser Magisterarbeit werden Organisationen als „ein Aneinanderreihen und Verknüpfen von Interaktionsprozessen, ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen, aus denen schließlich habitualisierte Routinen und Netzwerke von Handlungen hervorgehen“ (Weick 2001: 123) definiert. In Anlehnung an Karl E. Weick, wird daher auch nicht zwischen Wirtschaftsunternehmen und sonstigen Organisationsformen differenziert. Zumal es darum geht, das Sein (Organisation) zu verstehen, das durch das Werden (Prozess des Organisierens) konstituiert wird (vgl. Whitehead 1929 zit. nach Weick 1998: 551).

also lauten: Wie können Organisationen trotz einer zunehmend komplexen, unvorhersehbaren und ordnungslosen Umwelt beständig handlungsfähig bleiben?

Eine mögliche Antwort auf diese Frage lässt sich erahnen, wenn wir uns folgendes vergegenwärtigen: In einer sehr komplexen und undurchschaubaren Situation erweist es sich oftmals als sinnvoll, sich nicht an einen im Vorfeld festgelegten Plan zu orientieren, sondern den Weg auf ein konkretes Ziel hin erst im Gehen zu erfinden. In derartigen Situationen erscheint es ebenso sinnvoll, sich nicht allzu sehr an Richtlinien zu binden, die nur temporär oder lokal gelten, sondern Handlungsbereiche so auszugestalten, dass flexibles und anpassungsfähiges Reagieren auf unvorhergesehene Entwicklungen möglich wird. Wenn wir uns überdies vergegenwärtigen, dass es in komplexen und undurchschaubaren Situationen sinnvoll ist, Handlungen nicht in Hinblick auf eine ungewisse Zukunft auszurichten, sondern eher im Hier und Jetzt spontan auf die jeweilige Situation und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmte Handlungsabläufe zu erarbeiten, lässt sich bereits zwischen den Zeilen lesend erahnen, woher wir eine mögliche Antwort auf die oben gestellte Frage gewinnen können. Genau: aus dem Prinzip der *Improvisation*.

These. Im Rahmen dieser Magisterarbeit wird das Prinzip der Improvisation idealtypisch als eine denkbare Antwort auf die Frage, wie Organisationen in einer zunehmend komplexen, unvorhersehbaren und ordnungslosen Umwelt beständig handlungsfähig bleiben, angedacht und diskutiert. Die zugrunde liegende These ist, dass sich mit dem Maß an organisationsexterner Komplexität auch die Notwendigkeit zur organisationsinternen Improvisation – als lernbare Handlungskompetenz – erhöht (vgl. Müller 2007: 271). Damit wird das sich abzeichnende Spannungsverhältnis zwischen dem Streben nach Sicherheit durch Planung und Berechnung einerseits und der unmittelbar erlebten Erfahrung der Unsicherheit hervorgerufen durch Mehrdeutigkeit und Unvorhersehbarkeit andererseits, „durchbrochen von einer dritten Variante, Gesellschaft zu denken und in ihr zu handeln, nämlich der Improvisation“ (Guttandin 1996: 9).

Kontext. Um diese Variante in Hinblick auf Organisationen wissenschaftlich zu diskutieren, ist es der Sache vorab dienlich, Improvisation explizit in einem Kontext zu verorten. Daher wird in Anlehnung an die jährliche Konferenz der *International*

Academy of Management and Business (IAMB), die im Jahr 1995 unter dem Titel „Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century“ in Vancouver stattfand, nun auch in dieser Magisterarbeit Jazz als Kontext der Improvisation gewählt. An dieser Stelle ist der Einwand gewiss berechtigt, dass sich auch andere Kontexte nennen lassen, die Improvisation einschließen, wie etwa beim Tanz oder dem Schauspiel. Dem ist jedoch entgegen zu halten, dass kaum eine andere Kunstform oder Musiktradition „das Postulat der Improvisation so vollkommen in den Vordergrund gerückt“ (Knauer 2006: 14) hat, wie dies beim Jazz der Fall ist.

Problemstellung. Die Problemstellungen, derer ich mich in dieser Magisterarbeit anzunehmen versuche, erfolgt in zweierlei Hinsicht: Zum einen ist auf der Ebene des Managements zu beobachten, dass Improvisation ein eher stiefmütterliches Schattendasein führt. „Improvisieren? Wir doch nicht! Wir haben einen Plan“ (Lotter 2008: 54), scheint nicht nur als gängiger Tenor in ManagerInnenkreisen vernehmbar, sondern gleichzeitig auch zum Ausdruck zu bringen, dass Improvisation vorwiegend in Negativabgrenzung zur Planung gedacht wird. Improvisiert wird letztlich nur, wenn nicht wie erwartet nach Plan vorgegangen werden kann. Im besten Fall wird allerdings versucht, bereits im Vorhinein alle Parameter, die Improvisation begünstigen würden, durch Strategien, Kalkulationen und Plänen auszuschalten. Nicht zuletzt wird Improvisation damit als ein wenn möglich zu vermeidendes Notprogramm abgetan, dem nach wie vor der schlechte Ruf der „institutionalisierten Nachlässigkeit“ (Fischer 2008: 4) voraussetzt.

Daraus ergibt sich eine weitere Problemstellung, die auf der Ebene der Organisationstheorie ansetzt: Improvisation im Zusammenhang mit Management blieb von der Organisationsforschung lange Zeit, mit nur wenigen Ausnahmen, fast gänzlich unberücksichtigt. Dieser Umstand ließe sich auch insofern auffassen, als dass in dem Phänomen der Improvisation lange Zeit kein eigenständiges organisationstheoretisches Phänomen vermutet wurde. Erst ab Mitte der 1990er Jahre kam die Wende, als beim Symposium der IAMB, Jazz – dessen innerstes Prinzip ja die Improvisation darstellt – als Metapher für Organisieren im 21. Jahrhundert diskutiert wurde und die gesamte Vortragsreihe samt Diskussionsbeiträgen im Jahr 1998 in einer Sonderausgabe des amerikanischen Journals *Organization Science* abgedruckt wurde. Fortan setzten sich OrganisationswissenschaftlerInnen, aber auch JazzmusikerInnen

an der Schnittstelle zwischen Organisations- und Jazztheorie zunehmend mit dem Phänomen der Improvisation auseinander.

Auch wenn Improvisation damit unvorhergesehen doch noch als eigenständiges Konstrukt in die – vorwiegend angloamerikanische – Organisationsforschung integriert wurde, so befindet sich die Thematik bisweilen noch in einem sehr frühen und vor allem theoriebasierten Diskussionsstadium. Dies zeichnet sich insofern ab, als dass eine Reihe an wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beiträgen diverser AutorInnen vorliegen, diese aber in Form von Fachartikeln, Essays und längeren Abhandlungen, immer nur Teilaspekte von recht unterschiedlichen Standpunkten aus diskutieren. So existiert zwar eine Fülle an literarischen Fragmenten über organisationale Improvisation, die Zusammenführung zu einem homogenen, konzeptionell in sich geschlossenen Forschungsprogramm blieb bislang aber noch aus. Schließlich deutet auch die geringe Anzahl an empirischen Studien darauf hin, dass es sich hierbei noch um einen frühen theoriebasierten Diskursgedanken handelt, der gerade erst im Begriff ist, sich wissenschaftlich – insbesondere im deutschsprachigen Raum – durchzusetzen und zu verankern.

Ziel. In Anlehnung an die Problemstellungen ergeben sich nun folgende Zielvorstellungen für diese Magisterarbeit: Zum einen geht es mir in einer übergeordneten Absicht darum, den Begriff der Improvisation im Zusammenhang mit Organisieren von seiner negativen Konnotation zu befreien und eine nachhaltige Positivierung und Aufwertung des Begriffs zu erarbeiten. Indem im Rahmen dieser Arbeit eine ganzheitliche Sicht auf Improvisation präsentiert wird, erfährt diese als eigenständiges organisationstheoretisches Phänomen eine besondere Aufmerksamkeit, die es hoffentlich vermag, sie aus ihrem Schattendasein herauszuführen und überdies im Stande ist aufzuzeigen, dass sich Improvisation nicht ausschließlich in Negativabgrenzung zur Planung denken lässt.

Daraus ergibt sich weiters die Absicht, Improvisation als eigenständiges Phänomen in der Organisationsforschung zu etablieren. Da sich anhand der gegenwärtigen Organisations- und Managementliteratur beobachten lässt, dass mit ansteigender Dynamik in vielen Branchen auch das Interesse an Improvisation und damit die Publikationsdichte stetig zunimmt, geht es mir darum, bereits zur Verfügung stehendes Wissen in einem organisationswissenschaftlichen Diskurs neu zu verankern und eine

Weiterentwicklung des frühen Diskussionsstadiums – insbesondere hierzulande – voranzutreiben. Dabei verfolge ich die Absicht, Implikationen für die Organisationstheorie aus dem Konzept der organisationalen Improvisation herauszuarbeiten und zu hinterfragen, wo wir Improvisation im Organisationsalltag begegnen, wie sie organisiert ist, was sie begünstigt und was sie zu verhindern gedenkt. Dabei werden wir nicht nur feststellen, dass die Betrachtung von Improvisation in der Musik – nämlich bei der Jazzimprovisation – einen geeigneten Analyserahmen darstellt, um neuwertige Blickwinkel auf Organisationen des 21. Jahrhunderts aufzudecken, sondern auch dass sich das Konzept der organisationalen Improvisation stellenweise gravierend von traditionellen Konzepten zur Beschreibung von Organisationen unterscheidet und bestimmte mit diesem verwandte Konzepte – wie etwa das auf Claude Lévi-Strauss zurückgehende Konzept der *Bricolage* – wieder mehr in den Vordergrund gerückt werden.

Lassen sich erstmal Implikationen für die Organisationstheorie identifizieren, kommt man nicht umhin, daraus anwendbare Implikationen für die Praxis abzuleiten². Sobald wir erkennen, welche unvermutete Parallelen zwischen ManagerInnen und JazzmusikerInnen bezüglich ihres organisationalen Arbeitskontextes bestehen, können wir die Merkmale der Jazzimprovisation herausarbeiten und sie anschließend auf organisationale Zusammenhänge übertragen. Dadurch lassen sich trotz möglicher Analogiegrenzen zwischen Jazz und Management, Handlungsempfehlungen für die praktische Gestaltung von Organisationen oder auch Lernfelder – insbesondere hinsichtlich Führung, Kommunikation, Innovation, Team, Problemlösungsverhalten, Strukturgestaltung und dem Umgang mit Fehlern – formulieren. Diese durch Rückschlüsse abgeleiteten Handlungsempfehlungen verstehen sich allerdings nur als ein Set an Vorschlägen, wie sich die Improvisationsfähigkeit in Prozessen erhöhen und in Strukturen implementieren lässt. An dieser Stelle möchte ich letztlich (auch kritisch) überprüfen, was das Konzept der organisationalen Improvisation für Organisationen diesbezüglich bereithält und welche Grenzen der praktischen Anwendbarkeit sich ausmachen lassen.

Vorgehen. Die weiterführende Frage ist somit, welches Vorgehen im Rahmen dieser Magisterarbeit gewählt wird, um die formulierten Ziele einzulösen? Zunächst

² Wobei sich dieses Vorgehen natürlich auch vice versa denken lässt.

versteht sich diese Magisterarbeit als Literaturarbeit. Daher steht die systematische Aufarbeitung der bereits vorhandenen Fachliteratur, deren Analyse und kritische Würdigung aus heutiger Sicht im Vordergrund. Im Zuge dessen soll aus einer Vielzahl an organisationstheoretischen, aber auch musikwissenschaftlichen Literaturfragmenten eine ganzheitliche Sicht auf organisationale Improvisation entworfen werden. Ganz im Karl E. Weick'schen Sinne kann es hierbei aber weder um eine *Theorie* der Improvisation, noch um eine Theorie *der* Improvisation gehen, sondern viel mehr um das Theoretisieren (vgl. Weick 1985: 41ff.) – und mitunter auch improvisierende Reflektieren – über Improvisation an sich. Auch wenn mit meiner Entscheidung für eine ausschließlich theoriefundierte Aufarbeitung erneut die empirisch ausgerichtete Erforschung des Untersuchungsgegenstandes Außen vor bleibt, so ist die Gestaltung der Magisterarbeit doch zumindest so ausgerichtet, dass sich aus ihr Ansatzpunkte für nachfolgende empirische Untersuchungen ergeben.

Da im Rahmen dieser Magisterarbeit der Versuch unternommen wird, ein Phänomen aus der Musikwelt – die (Jazz-) Improvisation – in die Wirtschaftswelt zu übertragen, könnte man sagen, dass sich der Erkenntnisgewinn in Form eines metaphorischen Prozesses vollzieht (vgl. *metá pherein* griechisch für *übertragen*). Ist es doch das primäre Ziel dieser Arbeit strukturelle und prozessuale Aspekte der Improvisation im Jazz auszumachen und diese dann explizit im Zusammenhang mit Organisationen/Organisieren hervortreten zu lassen. Auch wenn JazzmusikerInnen und ManagerInnen bezüglich ihres Arbeitskontextes auf den ersten Blick nicht viel gemeinsam haben mögen, so besteht doch die besondere Wirkkraft einer Metapher darin, dass wir dadurch immer angeregt werden, zwischen zwei Bereichen unvermutete Ähnlichkeiten zu entdecken. Darüber hinaus erlaubt diese Vorgehensweise nicht nur, bereits tradierte organisationstheoretische Zusammenhänge in neuen Kontexten zu verorten und diese damit aus neuen Perspektiven heraus zu betrachten, sondern es lassen sich zudem auch völlig neue Phänomene mit Hilfe von bereits bekannten Begriffen konzeptualisieren. So gesehen, wird im Rahmen dieser Arbeit organisationale Improvisation vor allem in Form eines metaphorischen Prozesses begreifbar.

Darüber hinaus, wird in Anlehnung an das Thema dieser Magisterarbeit ein Vorgehen gewählt, das diesem im weitesten Sinne entspricht: Denn so wie sich beim Jazz der Spirit der Musik „erst durch die bewusste Verbindung von Praxis und Theorie erschließt“ (Busch 1996: 11), so entscheide auch ich mich in dieser Arbeit für ein

Vorgehen, bei dem Theorie und Praxis nicht in Abgrenzung zueinander, sondern gleichzeitig gedacht wird. Da Improvisation zudem auch keiner linearen Ordnung unterliegt, findet dieser Aspekt insofern Berücksichtigung, als dass die hier behandelten Inhalte weniger einer linearen in sich abgeschlossenen Struktur folgen, sondern viele eher deskriptiv aufbereitet, in einem fortwährenden Verweisungsprozess ineinander greifen und sich laufend (rekursiv) aufeinander beziehen.

Gliederung. Der Aufbau dieser Magisterarbeit ist daher so angelegt, dass in einem ersten Schritt – vergleichbar mit einem musikalischen *Intro* – die hier diskutierten Problemstellungen ihre vertiefende Auseinandersetzung finden. Dabei geht es vor allem um die Frage, weshalb das Phänomen der Improvisation im Zusammenhang mit Management von der Organisationsforschung lange Zeit fast gänzlich unberücksichtigt blieb und auf was hinaus es Mitte der 1990er Jahre – vorwiegend im angloamerikanischen Raum – zur Wende kam und Improvisation fortan auch wissenschaftlich betrachtet wurde.

Das zweite Kapitel *Der Begriff der Improvisation* zielt hingegen darauf ab, einleitend eine ganzheitliche Sicht auf das Phänomen der Improvisation zu entwerfen. Indem vier Perspektiven auf den Begriff der Improvisation vorgestellt werden, wird nicht zuletzt ein gemeinsames Verständnis des Schlüsselbegriffs dieser Magisterarbeit sichergestellt.

Im Anschluss daran werden die wesentlichen *Aspekte des Improvisierens* angeführt. Hierzu werden in einem ersten Schritt strukturelle Aspekte und anschließend prozessuale Aspekte des Improvisierens herausgearbeitet. Dabei werden sowohl Parallelen zwischen JazzmusikerInnen und ManagerInnen hinsichtlich ihres organisationalen Arbeitskontextes gezogen, als auch der Frage nachgegangen, welche Gedankenräume sich durch die Betrachtung von JazzmusikerInnen beim Improvisieren für ManagerInnen erschließen.

Wohingegen im vierten Kapitel – *Coda* – zunächst die wesentlichen Charakteristika und Prämissen des Improvisierens festgehalten werden, um daraus in einem weiteren Schritt Schlussfolgerungen für die Organisationstheorie, sowie die Organisationspraxis – in Form von Beispielen und Handlungsempfehlungen – abzuleiten.

Im Rahmen einer *kritischen Würdigung* wird hinterfragt, inwiefern ein Vergleich von Jazz und Management generell zulässig ist und welche Grenzen der Anwendbarkeit das Konzept der organisationalen Improvisation hinsichtlich ihrer Einbettung in die Organisationstheorie, sowie deren praktische Umsetzung aufweist.

Zudem wird ein *Ausblick* gegeben, der auslotet in welche Richtungen sich die Thematik dieser Magisterarbeit *wie* weiterdenken lässt, und welche Felder der Verwertung sich für das hier verhandelte Wissen bestellen lassen.

Den Ausgang dieser Magisterarbeit markiert eine bewusst hintangestellte *Reflexion des Forschungsprozesses*, in der Erfahrungen und persönliche Schwierigkeiten des wissenschaftlichen Schreibens über Improvisation und dem Improvisieren beim Schreiben geschildert werden. Denn einen Text über das Prinzip der Improvisation zu formulieren, ohne dabei selbst das Prinzip zur Anwendung kommen zu lassen, erscheint mir nicht nur unmöglich, sondern auch unaufrichtig.

1| Vorüberlegungen: *Intro*

Bevor im weiteren Verlauf das Konzept der organisationalen Improvisation beschrieben und diskutiert wird, scheint es vorab noch erforderlich einige Schritte zurück zu gehen. Es gilt im Folgenden – in Form eines *Intros* – zu klären, weshalb das Phänomen der Improvisation im Zusammenhang mit Management von der Organisationsforschung lange Zeit fast gänzlich unberücksichtigt blieb und auf was hinaus es Mitte der 1990er Jahre – vorwiegend im angloamerikanischen Raum – zur Wende kam und Improvisation fortan auch wissenschaftlich betrachtet wurde. Dabei ist vor allem von Interesse in welcher Form organisationale Improvisation bereits verhandelt wurde und an welche Forschungsbeiträge diese Magisterarbeit anzuknüpfen gedenkt.

1|1 Improvisation in der Organisationsforschung

In ihrem im Jahre 1999 erschienen Artikel „Organizational improvisation: what, when, how and why“ betitelten Miguel Pina e Cunha, Joao Vieira da Cunha und Ken Kamoche³ den Versuch alle bislang publizierten wissenschaftlichen Beiträge über organisationale Improvisation zu systematisieren, pointiert mit der Überschrift „The (Short) History of Organizational Improvisation“ (C/C/K 1999: 300). Denn in der Tat lässt sich ein Abriss über die Geschichte der organisationalen Improvisation in nur wenigen Schritten nacherzählen.

1|1|1 Improvisation in Abgrenzung zur Planung

Am ehesten lässt sich die (kurze) Geschichte über organisationale Improvisation mit dem Hinweis beginnen, dass in dem Phänomen der Improvisation lange Zeit kein eigenständiges organisationstheoretisches Konstrukt vermutet wurde, sondern Improvisation – wenn überhaupt – vorwiegend im Zusammenhang mit *Planung* diskutiert wurde.

³ Im weiteren Verlauf dieser Magisterarbeit der Übersichtlichkeit wegen kurz als C/C/K angeführt.

Der Plan, als dominierendes Konstrukt der Organisationsforschung, wird als „geistiger Entwurf zukünftig zu erreichender Ziele“ (Müller 2007: 259) definiert, der dafür Sorge zu tragen hat, dass die angestrebten Ziele mittels vordefinierter Maßnahmen und Ressourcen innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens auch tatsächlich erreicht werden. Treten allerdings unvorhergesehene Ereignisse ein, stehen bestimmte Ressourcen nicht wie erwartet zur Verfügung oder ist bereits im Vorhinein absehbar, dass der entworfene Zeitplan nicht einzuhalten sein wird, fallen ab und an Äußerungen wie „...dann müssen wir halt improvisieren“. Derartige Bemerkungen bringen letztlich zum Ausdruck, dass aufgrund von internen oder externen Umständen nicht wie gewünscht nach Plan vorgegangen werden kann und dass möglicherweise von einst festgelegten Planungsentscheidungen abzuweichen ist oder diese zumindest neu auszurichten sind.

Das primäre Ziel eines Plans ist es, Sicherheit – zumindest auf dem Papier – herzustellen. Daher geht auch überall dort, wo Unsicherheiten auftreten und mittels Improvisation – als graduelle Abweichung des Plans – versucht wird diesen zu begegnen, gleichzeitig das Gefühl einher, dass die Zweckerfüllung des Plans ernsthaft beschnitten sein könnte. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, wird bereits beim Planentwurf darauf geachtet, dass alle Parameter, die Äußerungen wie „...dann müssen wir halt improvisieren“ evozieren würden, ausgeschaltet werden.

Aus dieser Sicht stellt Improvisieren dann ein der Planung untergeordnetes kurzfristig auftretendes Problemlösungsverhalten dar (vgl. ebd.: 256), welches vorwiegend als Indiz dessen gewertet wird, dass im Plan nicht alle Eventualitäten mitbedacht wurden, dass alternative Vorgehensweisen – ein Plan B – nicht vorliegt oder auch, dass sich das Umfeld des Plans variabler als erwartet gestaltet. Demnach scheint es umso mehr *für* einen Plan zu sprechen, je weniger im Verlauf dessen Umsetzung zu improvisieren ist.

Anhand der Geisteshaltung „Improvisieren? Wir doch nicht! Wir haben einen Plan!“ (Lotter 2008: 54) lässt sich bereits erahnen, welche Anschauungen über Improvisation, sowohl in der Management- als auch in der Alltagspraxis vorherrschend sind: Improvisation meint zunächst einmal keine Planung. Improvisation ist der Planung tendenziell immer unterlegen und stellt lediglich ein Notprogramm, ein zu vermeidendes Übel dar, das nur dann in Erscheinung tritt, wenn sonst halt nichts mehr geht

(vgl. Lehner 1999: 3). Improvisation wird – mit nur wenigen Ausnahmen, wie etwa beim Jazz – meist negativ konnotiert und gerne mit Chaos, Beliebigkeit, Planlosigkeit oder sogar „institutionalisierter Nachlässigkeit“ (Fischer 2008: 4) assoziiert. Nicht zuletzt wird Improvisation häufig als unerwünschtes Resultat eines Planungsprozesses oder sogar als organisatorischer Planungsfehler (vgl. Rösenberg 2004: 205.) bezeichnet und abgetan.

Angesichts dieses Querschnittes an vorherrschenden Anschauungen über Improvisation scheint die Schlussfolgerung angebracht, dass Improvisation im Zusammenhang mit Management vor allem in Negativabgrenzung zur Planung gedacht wird und dabei eher ein stiefmütterliches Schattendasein führt, der stets ein schlechter Ruf vorausseilend ist.

Betrachtet man Improvisation jedoch ausschließlich in Abgrenzung zur Planung, erhält man als Antworten vor allem eines – eine Fülle an Differenzen. So lässt sich etwa der Unterschied ausmachen, dass bei der Planung die Konzeption des Plans der Ausführung immer vorausgeht, während bei der Improvisation der Plan mit der Ausführung zeitlich zusammenfällt. Daraus ergibt sich, dass aus der Improvisation hervorgehende Resultate unmittelbar für eine Beurteilung zur Verfügung stehen, wohingegen sich die Ergebnisse der Planung erst nach der Planrealisierung beurteilen lassen (vgl. Müller 2007: 262). Ein Unterschied zwischen Planung und Improvisation besteht auch in jener Hinsicht, dass Planung eine dichtere inhaltliche und zeitliche Strukturierung aufweist, als dies bei der Improvisation der Fall ist (vgl. ebd.: 268). Und so lässt die Betrachtung von Improvisation in Abgrenzung zur Planung schließlich auch jenen Unterschied hervortreten, dass nämlich die Struktur für die Improvisation die umgekehrte Rolle spielt wie für die Planung (vgl. Lehner 1999: 22): Bei der Planung stellt das Festhalten an der Struktur das zentrale Moment dar, wohingegen bei der Improvisation die Struktur bewusst dazu benutzt wird, um von dieser abzuweichen (vgl. ebd.: 22f.).

Auch wenn die ausschließlich in Abgrenzung zur Planung erfolgende Auseinandersetzung mit Improvisation eine recht einseitige, vor allem negative Sicht auf Improvisation provoziert, so werden wir dadurch doch zumindest auf die problematischen Momente der Planung aufmerksam gemacht. Woraus sich wiederum erste potenzielle Bedeutungen von Improvisationen für das Management abzeichnen und

sich zudem auch herauskristallisiert, dass wir uns ruhig getrauen dürfen, von einer vornehmlich negativen Sicht auf Improvisation allmählich abzuweichen.

Zum einen setzt Planung nämlich immer voraus, „dass das Umfeld des Plans stabil ist oder zumindest richtig eingeschätzt werden kann“ (Scheer 2002: 1). Daher ist Planung überall dort problematisch, wo Rahmenbedingungen großen Schwankungen unterworfen sind und sich zukünftig eintretende Ereignisse nur schwer im Vorhinein einschätzen lassen. Da Planung immer zukunftsorientiert ausgerichtet ist, geht damit gegenwärtig auch das Problem einher, „dass zukunftsbezogenes Wissen, über die Feststellung hinaus, dass die Zukunft unsicher ist, nicht möglich ist“ (Müller 2007: 260). In Zeiten, in denen sich eher der Satz *Gewiss ist das Ungewisse als die Zukunft lässt sich im Vorhinein berechnen* bewahrheitet, muss man sich wohl oder übel eingestehen, dass Planung lediglich Sicherheit suggeriert, diese aber nicht zwangsläufig einlösen muss.

Trotz dieser problematischen Momente von Planung wird in der Managementpraxis nach wie vor an dem Glauben festgehalten, dass ausschließlich der Plan den Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensführung in den Händen hält. Diesem tief verankerten Paradigma ist jedoch entgegenzuhalten, dass viele Studien den empirischen Beweis für diesen positiven Zusammenhang bislang schuldig bleiben (siehe dazu: Schäffer/Willauer 2002; Pfohl/Stölzle 1997), weshalb „in der neueren betriebswirtschaftlichen Managementliteratur (...) auch die Bedeutung der Planung eher reduziert“ (Scheer 2002: 1) wird. Hinzukommt, dass sich zunehmend kritische Stimmen ausmachen lassen, die darauf hinweisen, dass erfolgreiche Unternehmensführung heutzutage „nicht durch das sture Festhalten an einmal getroffenen Planungsentscheidungen begründet ist, sondern durch das wache Aufnehmen neuer Entwicklungen und das darauf gekonnte und schnelle Reagieren“ (ebd.: 2). Damit geht schließlich die Frage einher, wie lange das „geistige Provisorium“ der Planung – als hegemoniale Handlungskompetenz der Managementpraxis – noch halten wird?

Auch wenn sich diese Frage zum jetzigen Zeitpunkt (noch) nicht beantworten lässt, so geht ihr doch zumindest der Gedanke voraus, dass eine reduzierte Bedeutung von Planung möglicherweise in Aussicht stellt, Improvisation von Planung loszulösen und diese als eigenständige, unabhängige Beobachtungskategorie in der Organisationsforschung und der Managementpraxis zu verorten. Hierfür scheint es allerdings

notwendig, sich darauf zu verständigen, dass kein Plan Improvisation zwangsläufig ausschließt und keine Improvisation wiederum völlig planlos über (und auf) die Bühne geht. Letzteres wird vor allem durch das berühmte Zitat von Duke Ellington, dem amerikanischen Jazzkomponisten und Pianisten, verdeutlicht:

„Es gibt da die Theorie, dass es so etwas wie die reine Improvisation ohne Vorbereitung oder Vorplanung gäbe. Ich glaube fest, dass noch nie irgendjemand auch nur zwei Takte geblasen hat, die zu hören es Wert war, der nicht wenigstens eine Idee dessen gehabt hatte, was er spielen würde, und zwar, bevor er zu spielen begann“ (Duke Ellington 1962 zit. nach Knauer 2004b: 35f.)

1|1|2 (Jazz-) Improvisation als Metapher für Organisieren

An dieser Stelle mag sich der/die LeserIn vielleicht über die Überschrift oberhalb dieser Zeile wundern. Denn wurde bislang doch eher das stiefmütterliche Schattendasein von Improvisation in der Organisationsforschung thematisiert, so fordert uns diese Überschrift – welche zugleich auch der Titel der alljährlichen Konferenz der *International Academy of Management and Business* (IAMB) im Jahr 1995 war – nun ausdrücklich dazu auf, Jazz und somit auch Improvisation mit Management zusammen zu denken. Oder anders formuliert: Durch die Überschrift werden wir dazu angeregt, zwei Welten – die Welt der JazzmusikerInnen und die der Wirtschaft – denen auf den ersten Blick nicht viel gemein ist, miteinander in Beziehung zu setzen. Doch genau das ist es, was Metaphern schließlich tun:

„Metaphern regen uns häufig an Aspekte der Dinge zu bemerken, die uns vorher nie aufgefallen sind; außer Zweifel steht auch, daß sie uns überraschende Analogien und Ähnlichkeiten zu Bewusstsein bringen“ (Davidson 1987: 71).

Ähnlich schreibt auch Christine Schildknecht, Professorin für Sprachphilosophie an der Universität in Luzern, dass es für die Metapher charakteristisch ist „auf die hinter des Objekts liegende Vielfalt zu verweisen, neue Sinnhorizonte zu eröffnen, neue Bereiche zu erschließen und neue Übergänge aufzuzeigen“ (Schildknecht 1995: 199). Damit wird vorausgeschickt, dass der Gebrauch von Metaphern weit mehr zu bieten hat, als bloß Vergnügen zu bereiten, sondern immer „mit dem Effekt des `Vor Augen Führens´“ (Kohl 2007: 11) einhergeht.

Was uns der Titel dieses Kapitels hingegen vor Augen führt, ist dass wir den nächsten Meilenstein in der (kurzen) Geschichte der organisationalen Improvisation erreicht haben. Nämlich jenen Wendepunkt, bei dem ab Mitte der 1990er Jahre – vorwiegend in der angloamerikanischen Organisationsforschung – das wissenschaftliche Interesse an Improvisation aufgrund der „Jazz-Metapher“ neu entfacht wurde.

Daher soll nun erläutert werden, aus welchem Entstehungszusammenhang sich die Formulierung der „Jazz-Metapher“ erklären lässt und auch die generelle Bedeutung der Metapher für die Organisationsforschung herausgearbeitet werden. Dabei geht es allerdings weniger um eine breit angelegte Abhandlung der rhetorischen Figur, sondern lediglich darum, einzelne Facetten der Metapher hervorzuholen, die für das Verständnis, die Handhabung und das Denken von metaphorischen Organisationskonzepten relevant sind.

Führen wir uns daher Folgendes vor Augen: Spätestens seit der kognitiven Metapherntheorie (siehe dazu insb. Lakoff/Johnson 1980) wird der Metapher neben einer rein illustrativen oder kreativen Funktion auch eine erkenntnisleitende und theoriekonstitutive Funktion zugesprochen. Damit ist gemeint, dass „metaphorischer Sprachgebrauch und exakte Wissenschaftlichkeit sich nicht ausschließen“ (Niederhauser 1995: 295), sondern der Gebrauch von Metaphern in der Wissenschaft ein hilfreiches Instrument für die Wissensgenerierung, sowie die Weiter- und Neuentwicklung von Theorien darstellen kann. Da Metaphern immer auf etablierte Denk- und Erklärungsmuster treffen, spielen sie vor allem bei der Vermittlung, aber auch der Genese wissenschaftlicher Theorien eine bedeutende Rolle. Nicht zuletzt mag sich der Wert der Metapher für die Wissenschaft mitunter dadurch erklären, dass diese einerseits komplexitätsreduzierend wirkt und gleichzeitig der Abstraktion dienlich ist:

„Because they operate at a high level of generality, reveal the generic properties of a variety of phenomena and can thus be used to explain phenomena across widely different domain“ (Tsoukas 1993: 338).

Metaphern erlauben folglich nicht nur bestehende Sichtweisen über den zu untersuchenden Gegenstand zu reorganisieren, sondern fordern uns immer auch dazu auf neuartige Perspektiven einzunehmen und ungeahnte Zusammenhänge zu entdecken.

Und so kommt es, dass Metaphern auch im organisationstheoretischen Kontext eine wichtige Funktion erfüllen. Denn: Die Organisationsforschung hat sich der Aufgabe verpflichtet, Phänomene der Organisationswirklichkeit in ihren vielfältigen Erscheinungen wissenschaftlich zu beschreiben, zu erklären und ferner auch zu gestalten. Bei diesem Vorhaben müssen sich OrganisationsforscherInnen jedoch unmittelbar eingestehen, dass sich Organisationen aus einer Fülle an unterschiedlichen Perspektiven betrachten, verstehen und beobachten lassen. Um diese Herausforderung mit den Worten des amerikanischen Organisationswissenschaftler und Wirtschaftsberater Gareth Morgan auf den Punkt zu bringen: „Organizations are many things at once“ (Morgan 1986: 339).

Dieser Umstand erklärt schließlich auch, warum es *die* Organisationstheorie nicht gibt (vgl. Kieser/Ebers 2006: 20), sondern anstelle dieser *einen* viel eher eine Vielzahl an koexistenten Theorien, Ansätzen, Modellen, Paradigmen und Konzepten vorliegen, die je nach Definition des Organisationsbegriffs, methodischem Anspruch und forschungsleitender Fragestellung ganz unterschiedliche – mitunter sogar divergierende – Blickwinkel auf Organisationen bereithalten.

Der für die Organisationsforschung charakteristische, breite und ertragreiche Gegenstandsbereich lässt sich offenbar „nur schwer unter ein gemeinsames Dach einer wie auch immer gearteten `Supertheorie´ (...) integrieren“ (ebd.: 20), so dass es weniger darum gehen kann, diesen „Pluralismus an Perspektiven“ (ebd.: 22) zu überwinden, sondern viel eher „notwendig [scheint, Anm. d. Verf.], um dem uneindeutigen Charakter des Phänomens `Organisation´ gerecht zu werden“ (ebd.: 22). Aus diesem Verständnis heraus gilt es den Gegenstand der Organisationsforschung – die Organisation als „Beschreibungs-, Erklärungs- und Gestaltungsobjekt“ (Preisedörfer 1995: 13) – als hochkomplexe soziale Gebilde zu begreifen und zugleich anzuerkennen, dass sich Organisationen nie gänzlich fassbar oder vollständig beschreibbar präsentieren.

In Hinblick auf dieses „Dilemma“ lässt sich in der Organisationsforschung vor allem eine Herangehensweise an Organisationen ausmachen, die den Pluralismus an Perspektiven nicht in Abrede stellt, sondern gerade diesen zu thematisieren vermag – nämlich die metaphorische Konzeptualisierung von Organisationen. Damit ist der Versuch gemeint, die Vielfalt an existierenden Sicht- und Denkweisen über Organi-

sationen in Form von Metaphern zu systematisieren. Da es der Metapher eigentümlich ist, bestimmte Eigenschaften eines Gegenstandes besonders hervorzuheben, während andere gänzlich in den Hintergrund treten, erlaubt diese Art des Zugangs, „Organisationen differenziert und doch nur ausschnittsweise zu betrachten und zu begreifen“ (Morgan 1997: 15).

„Um organisationale Strukturen und Prozesse besser verstehen zu können, haben sich Organisationsforscher Bilder zurecht gelegt, mit denen sie Organisationen vergleichen und metaphorisch beleuchten“ (Preisendörfer 1995: 19). So genannte Organisationsmetaphern können im Prozess der theoretischen Organisationsanalyse wie Brillen verwendet werden, wobei jede Brille eine bestimmte Sicht- und Denkweise über Organisationen impliziert und unsere Aufmerksamkeit auf ganz bestimmte organisationale Zusammenhänge lenkt.

In diesem Zusammenhang ist vor allem der bereits erwähnte Organisationswissenschaftler Gareth Morgan zu nennen, der in seinem mittlerweile zum Klassiker avancierten Werk „Bilder der Organisation“ (1997), acht Schlüsselmetaphern⁴ identifiziert, die bei der Beschreibung und Erklärung von Organisationsvorgängen häufig Gebrauch finden. Auch Morgan sieht in der Metapher „eine hilfreiche Art des Denkens und der Fokussierung von Aufmerksamkeit“ (ebd.: 19). In diesem Zusammenhang ist es die Funktion der Metapher, organisationale Aspekte differenziert zu beschreiben und zu erklären, sowie die Reduktion von Komplexität in der Vermittlung dieses Wissens. Als Organisationsnarrative bestimmen die entworfenen Metaphern dann nicht nur die Art und Weise, wie wir über Organisationen denken, sondern immer auch die Vorstellungen, wie wir sie gestalten können; und wirken somit schließlich auf den wissenschaftlichen Diskurs über Organisationen zurück.

Betrachtet man etwa eine *Organisation als Orchester* – was allerdings nur auf den ersten Blick mit der „Jazz-Metapher“ etwas gemein hat – treten vor allem jene Eigenschaften einer Organisation hervor, die auch einem Orchester immanent sind. Durch die „Orchester-Brille“ werden wir vor allem dazu angeregt eine starr hierarchisch aufgebaute Organisation zu sehen. Durch den/die DirigentIn an der Spitze und der ersten Geige als StellvertreterIn ist die Entscheidungsmacht stark zentrali-

⁴ Die Organisation als Maschine; Organismus; Gehirn; Kultur; politisches System; psychisches Gefängnis; Fluss und Wandel und als Machtinstrument.

siert und hierarchisch von oben nach unten organisiert. Durch die Partitur der zu spielenden Symphonie – am ehesten mit dem Plan einer Organisation, dem Organigramm und der Stellenbeschreibung zu vergleichen (vgl. Lehner 1999: 5) – ist genau festgelegt welche Instrumentengruppe wann was zu spielen hat. Einzig und allein dem/der DirigentIn wird neben dem/der KomponistIn eine kreative und gestaltende Funktion zugesprochen. Für Henry Mintzberg (1998) eignet sich die Metapher des Orchesters vor allem um das Management von Organisation durch ExpertInnen zu beschreiben. Denn im Sinne eines Orchesters stellen die MitarbeiterInnen, spezialisiert auf ihr jeweiliges Instrument, ExpertInnen dar. Die Sicht auf organisationale Weiterentwicklung und Flexibilität (Organismusmetapher) oder Komplexität und die Eigenlogik organisationaler Prozesse (Metapher von Fluss und Wandel) wird mit dieser Brille allerdings verstellt.

Da nach Morgan „viele unserer herkömmlichen Vorstellungen von Organisation und Management auf ganz wenigen Bildern – besonders auf mechanistischen und biologischen – beruhen“ (Morgan 1997: 14), geht es ihm ferner darum neue Sichtweisen auf Organisationen zu entwerfen. Denn

„wenn wir unterschiedliche Metaphern zum Verständnis des komplexen und paradoxen Charakters von Organisationsstrukturen verwenden, können wir eine Organisation leiten und gestalten, wie wir das vielleicht bisher nicht für möglich gehalten haben“ (ebd.: 16).

Mit dieser Meinung geht auch Karl E. Weick, einer der renommiertesten amerikanischen Organisationswissenschaftler, konform. In seinem ebenso zum Klassiker avancierten Werk „Der Prozess des Organisierens“ (1985) deutet Weick auf einen ähnlichen Aspekt hin: Eine in der Geschäftswelt vorherrschende Metapher ist die des Militärs. Wenn eine Organisation ihre Strukturen in militaristischer Anlehnung gestaltet, werden etwa Schlachten geschlagen, Leute ins Feld geschickt, Kampagnen gestartet, Strategien und Taktiken entworfen, hierarchische Befehlsketten befolgt, Ordnung, Disziplin und Autorität gelebt. So warnt Weick insbesondere vor dem chronischen Gebrauch ein und derselben Metapher, „weil sie den Leuten immer nur eine begrenzte Anzahl von Möglichkeiten zur Lösung von Problemen und von Arten sich zu organisieren, in Erwägung zu ziehen erlaubt“ (Weick 1985: 77). Auf diese Weise werden daher vor allem die Vorteile anderer Organisationsformen oder Führungsstile zuweilen verstellt. Durch das Modifizieren von Metaphern (vgl. ebd.:

72ff.) – so sein Ratschlag – geraten nicht nur neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten in den Blick, sondern auch die Auseinandersetzung mit der Etablierung von neuwertigen Arbeitskontexten kann dadurch forciert werden.

Ähnlich verhält es sich mit der Entstehung der „Jazz-Metapher“: Die Entstehung der „Jazz-Metapher“ erklärt sich vor allem aus der Beobachtung, dass das, was Organisationen im 21. Jahrhundert ausmacht, mit den dominierenden Organisationsmetaphern des 20. Jahrhunderts (vgl. Hatch 1999b: 3) – allen voran mit mechanistischen Metaphern – nicht mehr hinreichend zu fassen ist. So hat sich die Zeit, und mit ihr auch die Anforderungen und Bedingungen an Organisationen verändert, doch die Metaphern für deren Beschreibung sind dieselben geblieben.

Mit dem Bestreben, obsoletere Metaphern zur Beschreibung von Organisationen zu modifizieren (vgl. Weick 1985: 72ff.) oder traditionelle Konzepte der Organisationsforschung „upzudaten“ (vgl. Hatch 1999b: 2), ging Mitte der 1990er Jahre – vorwiegend in der angloamerikanischen Organisationsforschung – ein Paradigmenwechsel einher, bei dem die Frage im Vordergrund stand, was Organisationen des 21. Jahrhunderts auszeichnet und wie man sie (neu) beschreiben kann.

In Anlehnung an Weicks forschungsleitende Annahme „if you want to understand organizations, study something else“ (Weick 1999: 166) – wonach nämlich das was in Organisationen passiert nicht so außergewöhnlich ist, dass es nicht auch anderswo in viel offensichtlicheren Weise zu beobachten wäre (vgl. Weick 1974: 487) – fand man in der Art und Weise wie sich JazzmusikerInnen organisieren – wenn sie „Jazz machen“ – dieses *something else* (vgl. Weick 1999: 166).

Der zentrale Gedanke ist letztlich, dass die Betrachtung von Jazz als metaphorischer Analyserahmen neuwertige Blickwinkel auf organisationale Zusammenhänge eröffnet, die nicht nur die Weiterentwicklung des Forschungsbereichs vorantreibt, sondern auch die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Organisationsstrukturen erlaubt. Während bestimmte Aspekte durch die „Jazz-Metapher“ besonders deutlich hervortreten – so etwa Improvisation – bleiben andere wiederum gänzlich verborgen. Doch zumindest werden wir durch die „Jazz-Brille“ dazu angeregt, „bekannte Phänomene in der Organisation neu zu interpretieren“

(Lehner 1999: 5) und über Management und Organisationswirklichkeiten im 21. Jahrhundert nachzudenken.

1|1|3 Das „Jazz-Symposium“ und seine Folgen

Die im vorangegangenen Kapitel dargelegten Überlegungen finden ihren Auftakt und gleichzeitigen Höhepunkt in dem am 8. August 1995 in Vancouver stattgefundenen Symposium, welches von der *International Academy of Management and Business* (IAMB) initiiert und unter dem Titel „Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century“ abgehalten wurde. Die Idee sowie der Titel dieses Symposiums gehen in erster Linie auf Karl E. Weick, Bill Pasmore, Frank J. Barrett und Mary Jo Hatch zurück, deren organisationstheoretisches Interesse sich vor allem im folgenden Gedanken wieder findet:

„Das mechanistische, bürokratische Organisationsmodell (...) ist passé. Manager stehen mehr und mehr interaktiver Komplexität und Unwägbarkeiten gegenüber. Hier bietet die Jazz-Improvisation ein nützliches Modell, um Lernprozesse und Innovation in Organisationen zu verstehen. Um innovativ zu sein, müssen Manager – ganz wie Jazzmusiker – mit Stichworten auskommen, sich unstrukturierten Aufgaben stellen, unvollständiges Wissen anwenden. Manager müssen – wie Jazzmusiker – in Dialog und Austausch treten (Barrett 1998: 620; übers. und zit. nach Rösenberg 2004: 205)

„If you look at the list of characteristics that are associated with the 21st century organization, you find concepts like flexible, adaptable, responsive to the environment, loose boundaries, minimal hierarchy. When you look at the list for a second, if you're interested in jazz, you recognize that all of those ideas could easily be associated with a jazz band as 21st century organization” (Hatch 1998: 557).

So wurde die Idee, „presenting some jazz and then switching to a discussion format to translate concepts and performances from the jazz context into the management context“ (Hatch 1994 zit. nach Meyer 1998: 569) zum Gegenstand des Symposiums, welches passenderweise mit den Worten “our program this evening is a little improvisational itself” (Hatch 1998: 557) eröffnet wurde.

Das spannende Moment dieses Symposiums offenbart sich allerdings, wenn man dessen RednerInnenliste studiert: So wurden nicht nur Organisationswissenschaftliche

rInnen, ManagerInnen und BeraterInnen, sondern auch JazzmusikerInnen und allen voran jazzmusizierende OrganisationswissenschaftlerInnen zur RednerInnenbühne gebeten, um von unterschiedlichen Standpunkten aus den Zusammenhang zwischen Jazz und Management zu diskutieren. Frank J. Barrett etwa, der in seinem Vortrag „Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning“ wesentliche Charakteristika und Lernfelder der Jazzimprovisation identifiziert und diese anschließend auf Organisationen umlegt, ist Professor für System-Management in Monterey/Kalifornien und war früher selbst Jazzpianist. Oder auch Mary Jo Hatch, die nicht nur Professorin für Organisationstheorien ist, sondern auch mit einem Jazzschlagzeuger verheiratet ist, stellt in ihrem Eröffnungsvortrag „Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century“ vor allem die Relevanz der „Jazz-Metapher“ für die Neubeschreibung von Organisationsstrukturen heraus. Und so wird schließlich auch Ken Peplowski, ein renommierter Jazzsaxophonist ans RednerInnenpult gebeten, um zu beschreiben, was letztlich passiert, wenn man improvisiert.

Dass die Ideen und Überlegungen, die im Rahmen des „Jazz-Symposiums“ hervorgeholt, geboren, wiederentdeckt und weitergedacht wurden, derart Anklang gefunden haben, zeigt sich vor allem darin, dass die gesamte Vortragsreihe sowie diverse Diskussionsbeiträge drei Jahre später – im Jahr 1998 – in essayistischer Form in einer Sonderausgabe von *Organization Science* abgedruckt und mit großem Erfolg rezipiert wurden.

Im Anschluss an die veröffentlichten Beiträge wurden viele weitere Abhandlungen produziert, in denen entweder bestimmte Teilaspekte des Konzepts weiter ausdifferenziert, gänzlich neue Aspekte eingeführt oder erste kritische Bedenken formuliert wurden. Nach C/C/K lässt sich die vornehmlich angloamerikanische Literaturdichte über organisationale Improvisation vor allem in zwei Generationen von AutorInnen und in drei Stadien des konzeptionellen Werdegangs systematisieren (vgl. C/C/K 1999: 300):

Die erste Generation von AutorInnen war in einem ersten konzeptionellen Stadium zunächst bestrebt, in theoretischer Hinsicht die wesentlichen Charakteristika, Formen, Grade und Prämissen von Improvisation zu erarbeiten, um anschließend in einem metaphorischen Prozess daraus Rückschlüsse für die organisationale Praxis

abzuleiten. Dabei wurden Definitionen von Improvisation ausschließlich in Anlehnung an Kontexte formuliert, in denen Improvisation zur gängigen Praxis gehört, wie etwa beim Jazz oder dem Improvisationstheater (siehe dazu etwa: Barrett 1998; Hatch 1999b; Kamoche/Cunha 1997; Mirvis 1998; Pasmore 1998; Peplowski 1998; Weick 1999).

Wohingegen sich die zweite Generation von AutorInnen (siehe dazu etwa: Crossan 1998; Moorman/Miner 1998), „nicht mehr metaphorisch an eine Kunstgattung anbindet – sei es Jazz oder das Improvisations-Theater“ (Rüsenberg 2004: 211), sondern Improvisation in so genannten „non-jazz-contexts“ in Form von Fallbeispielen und empirischen Studien untersucht. Damit wurde Improvisation weitgehend aus dem Kontext des Jazz gelöst und direkt in dem zu untersuchenden Forschungsfeld verortet. In diesem Sinne konnten etwa Miner/Bassoff/Moorman (2001) in ihrer quantitativen Studie einen positiven Zusammenhang zwischen Improvisieren und kurzfristigem Lernen aufdecken⁵ und Brown/Eisenhardt (1997) die Relevanz von Improvisation in innovativen und dynamischen Arbeitskontexten herausstellen. Vera/Crossan (2005) konnten hingegen in ihrer Studie aufzeigen, dass so genannte Improvisationstrainings „das Aufkommen und die Qualität der Improvisation erhöhen können, nicht zu letzt deshalb, weil neben den praktischen Übungen auch die Einstellungen der Individuen zur Improvisation verändert wurden (vgl. Müller 2007: 268).

Das dritte Stadium bezieht sich nach C/C/K wieder auf die aus dem ersten Stadium hervorgegangenen Arbeiten, wobei diesmal eher kritisch hinterfragt und überprüft wird, welche generelle Zulässigkeit ein Vergleich von Jazz und Management aufweist, welche Definitionen von Improvisation eine fundierte Definition von *organisationaler* Improvisation tendenziell limitieren und welche Grenzen der Anwendbarkeit sich bei der praktischen Umsetzung des Konzepts feststellen lassen (vgl. C/C/K 1999: 301).

Der Versuch von C/C/K alle bislang publizierten Beiträge über organisationale Improvisation zu systematisieren macht vor allem eins deutlich: Zwar liegen eine Fülle an Befunden – mehr theoretischer als empirischer Natur – über organisationale Im-

⁵ Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in ihrem 39-Seiten langen Forschungsbericht das Wort „Jazz“ nur einmal auftaucht (vgl. Rüsenberg 2004: 212).

provisation vor, doch ein konzeptionell in sich geschlossenes und homogenes Forschungsprogramm lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt lediglich konturenhaft erahnen. So betonen auch C/C/K, dass durch das Prinzip der Analogiebildung zwischen Jazz und Organisationslehre zwar eine Reihe wichtiger Ansatzpunkte für Improvisation gewonnen werden konnten, dass eine Theorie der organisationalen Improvisation sich aber immer noch in den „Kinderschuhen“ bewege, weil – so ihr kritischer Einwand – „articles on organizational improvisation are still excessively wedded to jazz theory“ (C/C/K 1999: 332).⁶

So wird sich der/die aufmerksame LeserIn vielleicht abschließend fragen, ob die vorwiegend im angloamerikanischen Raum erarbeiteten Erkenntnisse denn hierzulande aufgegriffen und in welcher Weise verwertet wurden. Zugegeben, es hat eine Zeit gedauert, bis sich die „Jazz-Metapher“ auch im deutschsprachigen Raum durchgesetzt hat. Rückblickend lassen sich vor allem zwei Annäherungen an die Jazzthematik ausmachen:

Zum einen liegen einige Literaturbeiträge vor, in denen Improvisation explizit in Zusammenhang mit Organisationen diskutiert wird. So etwa der Aufsatz „Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen“ (2007), in dem David Müller, Juniorprofessor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Ilmenau, die wesentlichen Determinanten, die Improvisation in Organisationsvorgängen begünstigen und fördern, herausstellt. Hinzukommt, dass organisationale Improvisation in ein anderes Licht gerückt wird, wenn er Improvisation als „informationsverarbeitendes, gestaltungs- und auch zukunftsorientiertes Problemlösungsverhalten“ (Müller 2007: 255) definiert. Wohingegen Johannes Lehner, Professor am Institut für Unternehmensführung an der Kepler Universität in Linz, in seinem Text „Die improvisierende Organisation“ (1999) nicht nur der Frage nachgeht, unter welchen Bedingungen eine Organisation improvisieren kann, sondern gleichzeitig aufzeigt, wie sich durch die Betrachtung von Jazzimprovisation alte Phänomene neu beschreiben lassen. August-Wilhelm Scheer hingegen, Jazzsaxophonist und Aufsichtsratsvorsitzender der IDS Scheer AG, setzt in seinem Beitrag „Jazz-Improvisation und Management“ (2002) vor allem dort an, wo es darum geht, die

⁶ Eine kritische Würdigung der „Jazz-Metapher“ lässt sich im 5. Kapitel dieser Magisterarbeit nachlesen.

„Jazz-Band als Vorbild für ein modernes Managementteam“ (Scheer 2002: 1) zu diskutieren.

Auf der anderen Seite lässt sich beobachten, dass die „Jazz-Metapher“ hierzulande vor allem unter der Überschrift *Was ManagerInnen von JazzmusikerInnen lernen können* Einzug gehalten hat. In Form von Workshops für ManagerInnen werden essentielle Lernfelder hinsichtlich Führung, Kommunikation und Teamwork identifiziert und für die Unternehmensberatung nutzbar gemacht (siehe dazu: Boerner 2003; Gansch 2006).

Auch wenn sich weder für den angloamerikanischen, noch für den deutschsprachigen Raum vorhersagen lässt, in welche Richtung sich die Auseinandersetzung mit der „Jazz-Metapher“ weiterhin entwickeln wird, so lässt sich dieses *Intro* doch zumindest mit der Erkenntnis abschließen, dass Improvisation kein Notprogramm oder zu vermeidendes Übel der Organisationspraxis darstellt – wie anfangs noch diskutiert – sondern als eigenständiges organisationstheoretisches Konstrukt, wichtige Anknüpfungspunkte für das Theoretisieren über Organisationen des 21. Jahrhunderts bereithält.

2| Der Begriff der Improvisation

Das Ziel der Masterarbeit ist es, allgemeingültige Aspekte der Jazzimprovisation zu erarbeiten, um deren Übertragung auf organisationale Zusammenhänge zu überprüfen und zu diskutieren. Im Zuge dessen ist zunächst der Frage nachzugehen, unter welchen Perspektiven sich der Begriff der Improvisation verstehen und definieren lässt. Hierzu werden vier Perspektiven vorgestellt, durch deren Erörterung nicht zuletzt auch ein gemeinsames Verständnis des zentralen Begriffs dieser Arbeit sichergestellt werden soll.

Die Erarbeitung des gemeinsamen Verständnisses des Begriffs *Improvisation* erfolgt in mehreren Schritten: Da zum einen theoretisches Wissen immer „über das Alltagsverständnis hinausgeht, aber andererseits in ihm verankert bleibt“ (Burri 1995: 289), ist es von Bedeutung zu hinterfragen, auf welches alltägliche Verständnis von Improvisation die Theorie zurückgreift. Die zentrale Frage dabei ist, wie der Begriff der Improvisation in unserem Alltag Verwendung findet und welche intersubjektiven Vorstellungen damit verknüpft sind. Da zum anderen Improvisation im Rahmen dieser Arbeit erst durch die konkrete Verortung im Jazz bearbeitbar wird, ist es ebenso von Bedeutung, zu erfahren mit welchem traditionellen Verständnis von Improvisation JazzmusikerInnen operieren und welche Sichtweisen dadurch freigelegt und reproduziert werden. Im Anschluss daran soll aufgezeigt werden, welche Definitionen von Improvisation sich in der Organisationsforschung durchgesetzt haben und in welcher Hinsicht diese mit musikwissenschaftlichen Definitionen konvergieren oder von diesen abweichen. Alldem sei jedoch die Abklärung der etymologischen Bedeutung des Wortes Improvisation vorangestellt.

2|1 Etymologische Perspektive

Etymologisch betrachtet, stammt das Wort „Improvisation“ von dem lateinischen *improvisus* ab und bedeutet – zerlegt in seine Sinneinheiten – *im* (als Negation für „nicht“ oder „un“) *pro* (in zukunftsbezogener Hinsicht „vor“) und *videre* (übersetzt als „sehen“), folglich so viel wie nicht-vor-sehen, sprich *unvorhergesehen* (vgl.

Widmer 1994: 9f.). Als negierte Form des Partizip Perfekt vom lateinischen *providere* (übersetzt als „vorhersehen“) meint *im-provisus* dann den gegenteiligen Zusammenhang, nämlich das verneinte Sehen des Zukünftigen (vgl. Kurt/Näumann 2008: 11).

Erste Erwähnungen des Ausdrucks „Improvisation“ finden sich in Jean-Jacques Rousseaus *Dictionnaire de Musique* (1764) und „bezieht sich dort auf eine in Italien verbreitete Liedgattung von Stegreifsängern, den sog. *improvistori*, die einen vorgegebenen Text spontan in ein Lied mit Gitarrenbegleitung umsetzen“ (Rousseaus zit. nach Pfeleiderer 2004: 81f.). Auch in Heinrich Christoph Kochs *Musikalisches Lexikon* (1802) taucht der Begriff, Bezug nehmend auf die italienische Stegreifdichtung auf: „Improvisiren [sic! Anm. d. Verf.]. Darunter versteht man (...) die Geschicklichkeit eines Tonsetzers, über ein ihm noch unbekanntes Gedicht sogleich aus dem Stegreife eine Komposition zu verfertigen“ (Koch 1802: 778).

So wurde der Begriff der Improvisation – der diesem Verständnis nach das Erfinden aus dem Stegreif meint – vor allem durch zwei Äquivalente in den deutschsprachigen Raum transponiert und als künstlerische Fertigkeit auf hohem Niveau kultiviert (vgl. Guttandin 1996: 10). Zum einen durch die in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangene lateinische Phrase *Ad hoc* – die im übertragenen Sinn eine improvisierte Handlungen bezeichnet – sowie andererseits durch die aus dem italienischen *ex improvviso* übersetzte Formulierung *aus dem Stegreif*.

Im 19. Jahrhundert tauchten dann weitere, der Improvisation verwandte Ausdrücke wie etwa „Fantasieren“ oder „Capriccio“ auf, um das Erfinden aus dem Stegreif zu beschreiben. Doch erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts erfolgte die Durchsetzung des Begriffs „Improvisation“ (vgl. Pfeleiderer 2004: 83) und wurde dabei als eine „aus dem stegreif, ohne große vorbereitung, ohne lange überlegung, keck, eilig, gleichsam, wie der fröhliche reitersmann schnell noch etwas erledigt, auch wenn er schon im Sattel sitzt und ohne abzusteigen“ (Grimm 1999: 1389) unternommene Handlung definiert.

Aus einer etymologischen Perspektive heraus betrachtet, lässt sich der Begriff der Improvisation an dieser Stelle, als eine ohne jede Vorbereitung – aus dem Stegreif oder *Ad hoc* – unternommene Handlung definieren.

2|2 Alltagsgebräuchliche Perspektive

Wenn wir hingegen beim Zubereiten des Abendessens von dem Rezept aus dem Kochbuch abweichen und anstelle der vorgegebenen Zutaten andere beifügen, wenn wir gerade keine Vorhangstange bei der Hand haben und den Vorhang einfach direkt oberhalb des Fensters mit Nägeln in die Wand montieren, wenn wir eine Feierlichkeit ausrichten und feststellen, dass es zu wenig Sitzplätze für alle Gäste gibt und wir diese bitten auf Zeitschriftenstapeln Platz zu nehmen, wenn wir zu Weihnachten auf keinen traditionellen Tannenbaum zurückgreifen, sondern den Baumabfall des Obstbaumschnitts verwerten und die Christbaumkugeln dann einfach in einen kahlen, weiß gestrichenen Obstbaum hängen und auch wenn der Handwerker mit den Bauarbeiten im Esszimmer nicht zum vereinbarten Termin fertig geworden ist und wir das angesetzte Abendessen nicht absagen, sondern unter dem Motto „Baustellendinner“ verwirklichen, sind wir bereits an dem Punkt angelangt, wo wir im Alltag dem Prinzip der Improvisation begegnen.

Diese aus dem Leben gegriffenen Beispiele machen deutlich, dass uns die Alltagspraxis laufend zum Improvisieren anregt und eine wichtige Kompetenz des alltäglichen Handelns darstellt. Auch wenn uns in derartigen Situationen oft gar nicht mehr bewusst ist, dass wir gerade im Begriff sind zu improvisieren, fordert uns die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse auch im Alltag stets dazu auf, spontan von vorgegebenen Strukturen abzuweichen, zielorientiert nach alternativen Lösungen für ein auftretendes Problem zu suchen, aus dem Stegreif und unvorbereitet Handlungsabläufe zu vollziehen und eine Vielzahl an Entscheidungen aus dem Augenblick heraus zu treffen, weil einem die Alltagshektik oft keine Zeit für ausführliches Planen erlaubt.

Die oben erwähnten Beispiele machen vor allem auf zwei der Improvisation eigentümliche Momente aufmerksam: Zum einen lässt sich Improvisation im Alltag häufig in Gestalt einer lösungsorientierten Zweckentfremdung beobachten. Sobald wir nämlich ein Ziel vor Augen haben, aber die notwendigen Mittel für dessen Erreichung nicht unmittelbar bereitstehen, versuchen wir dennoch das Beste aus der „gescheiterten“ Situation zu machen, indem wir uns überlegen, welche alternativen Mittel und Möglichkeiten *jetzt* anstelle dieser zur Verfügung stehen und ob sich das Ziel nicht vielleicht auf andere Weise erreichen lässt. In diesem Zusammenhang

lässt sich Improvisation „als lösungsorientierter Umgang mit vorhandenen Materialien“ (Dell 2002: 157) definieren, der sich durch die Praktik auszeichnet „bestehende Regeln zur Kenntnis zu nehmen, umzudeuten und für eigene Zwecke zu transformieren“ (ebd.: 158). So gesehen kann es dann schon mal vorkommen, dass aus Zeitschriftenstapel Sitzgelegenheiten werden und Nägel die Funktion einer Vorhangstange erfüllen.

Das zweite immanente Moment der Improvisation wird evident, wenn wir in alltäglichen Situationen feststellen, dass ein Plan nicht wie erwartet eingelöst werden kann und wir uns gezwungen sehen, die Not zur Tugend zu erheben. Durch die spontane Neuausrichtung auf eine unerwartete Situation, entstehen oft ungeahnte Handlungsmöglichkeiten, die bei einem planmäßigen Vorgehen mitunter niemals in Erwägung gezogen worden wären. Aus der Not eine Tugend zu machen – so wie etwa beim „Baustellendinner“ – erfordert aber den Mut mit Normen und konventionellen Vorstellungen zu brechen, dies kann aber wiederum kreative und innovative Momente herbeiführen, die allen Beteiligten schließlich einen unvergesslichen Abend beschere. So gesehen existiert dann Improvisation „als Alltagspraxis im Umdeuten von Regeln, im Spielen mit und Erweitern von gegebenen Handlungsräumen“ (ebd.: 163).

Aus einer alltagsgebräuchlichen Perspektive heraus, lässt sich improvisiertes Verhalten dann überall dort lokalisieren, wo sich das Individuum „der Technik der Gebrauchsanweisung [entzieht, Anm. d. Verf.] und versucht, die Materialien spielerisch für sich zu nutzen und zu interpretieren“ (ebd.: 157). Dabei verlassen wir uns vor allem auf unsere Vorstellungsfähigkeit und werden dazu angeregt neue Verweisungszusammenhänge, sowie Handlungs- und Nutzungsmöglichkeiten zu erkennen und stellen dabei fest, dass Improvisation immer ein „permanentes Hinterfragen auf praktische Relevanzen hin“ (ebd.: 56) bedeutet, welche sich nicht nur durch praxisbezogenes Denken auszeichnet, sondern immer auch „mit der Befähigung zur Pragmatik verbunden“ (ebd.: 61) ist.

Somit dürfte klar hervorgehen, dass improvisieren nicht nur im Bereich der Kunst – wie etwa in der Musik, Rhetorik, dem Schauspiel oder beim Tanz – eine wesentliche Rolle spielt, sondern gerade in unserem Alltag – meist unbewusst praktiziert – eine oftmals erforderliche ziel- und lösungsorientierte Handlungskompetenz darstellt.

2|3 Musikwissenschaftliche Perspektive

Nachdem durch die Darstellung der alltagsgebräuchlichen Sicht auf den Begriff der Improvisation bereits einige charakteristische Aspekte näher bestimmt wurden, soll in einem weiteren Schritt nun aufgezeigt werden, wie sich der Schlüsselbegriff dieser Magisterarbeit von einem musikwissenschaftlichen Standpunkt aus verstehen und definieren lässt. Da sich allerdings kaum eine Musikrichtung oder musikalische Technik ausmachen lässt, „die nicht der improvisatorischen Musikübung entsprungen oder wesentlich von ihr beeinflusst worden wäre“ (Bailey 1987: 8) und zudem Improvisation in dieser Arbeit ausschließlich im Zusammenhang mit Jazz diskutiert wird, scheint es sinnvoll sich lediglich auf die Darstellung jazztheoretischer Definitionen zu beschränken.

Da Jazz in dessen Selbstverständnis eine improvisierte Musik darstellt, kommt einerseits keine ernsthafte Definition des Jazz um diesen Satz herum (vgl. Knauer 2004a: 9) und andererseits vermag auch keine andere Musikform die Besonderheiten des Improvisierens so hervorzuheben, wie dies beim Jazz der Fall ist. „Als notwendiges Mittel zum ästhetischen Gelingen einer sich als `Kunst` verstehenden Musik“ (ebd.: 11) verkörpert die Improvisation im Jazz das innerste Prinzip, das wesentliche Element und unvergänglichste Charakteristikum; so dass gewissermaßen jede Definition von Jazz die Gleichsetzung, Jazz = Improvisation, zu forcieren scheint.

Und so verwundert es – wie der erst kürzlich verstorbene britische Jazzgitarist Derek Bailey in der Einleitung seines Buches *Musikalische Improvisation. Kunst ohne Werk* (1987) eröffnet – dass

„der Ausdruck `Improvisation` (...) von improvisierenden Musikern nur selten benutzt [wird, Anm. d. Verf.]. (...) Es ist eine auffallende Zurückhaltung beim Gebrauch dieses Wortes zu beobachten (...). Der Grund hierfür liegt wohl in der landläufigen Sprachregelung, die darauf hinausläuft, Improvisation sei etwas ohne jede Vorbereitung und Überlegung, eine reine Ad-hoc-Angelegenheit, oberflächlich und belanglos, ohne Plan und Methode. Die Musiker protestieren gegen diese Konnotation, da sie aus ihren eigenen Erfahrungen wissen, wie falsch sie ist. (...) Sie sind sich bewusst, daß er so, wie er gewöhnlich verstanden wird, die Tiefe und Komplexität ihrer Arbeit völlig entstellt“ (Bailey 1987: 12).

Nach Christopher Dell, Jazzmusiker und Leiter des *Instituts für Improvisationstechnologie* (IFIT) in Berlin, hat diese beobachtbare Zurückhaltung im Gebrauch des Wortes „Improvisation“ mit der Erfahrung zu tun, dass sich der Begriff der Improvisation und was darunter zu verstehen ist, sich eigentlich nur darstellen lässt, „indem improvisiert wird“ (Dell 2002: 62). Daher ist unter JazzmusikerInnen eher ein Ausweichen auf Formulierungen wie „Jazz machen“ oder einfach nur „spielen“ zu beobachten (vgl. Bailey 1987: 12). Ohne diese anregende und sicherlich weiter zu denkende Bemerkung in Abrede stellen zu wollen, bleibt doch die Tatsache bestehen, dass JazzmusikerInnen i-m-p-r-o-v-i-s-i-e-r-e-n!

„Sie improvisieren mit ihren Instrumenten, mit den Klangmöglichkeiten derselben, mit Kompositionen, die sie ihren Improvisationen zugrunde legen, mit Melodik, Harmonik, Rhythmik, sie improvisieren mit den räumlichen und organisatorischen Gegebenheiten, mit Hör- und Rezeptionserwartungen“ (Knauer 2004a: 9).

Dass Improvisation – oder wohl eher „Jazz machen“ – dabei ein vielschichtiges und komplexes musikalisches Unterfangen darstellt, lässt sich auch an der Bandbreite an Definitionen von Improvisation ablesen. Improvisation ist aus einer jazztheoretischen Perspektive heraus betrachtet:

„Musizieren ohne Vorbereitung; freies musikalisches Phantasieren; gleichzeitiges Erfinden und Ausführen von Musik; die Kunst der spontanen Erfindung, ein vorgegebenes Thema abwandeln und spontan mit eigenen Ideen versehen“ (Busch 1996: 13f.).

„musikalisches Denken im Fluß; musikalische Ideen entwickeln sich beim Spielen; eine Idee löst die nächste ab; (...) Ausdruck der eigenen Befindlichkeit ohne z.B. von vorgegebenen Noten darin beschränkt zu werden; (...) Suche nach neuen Arten zu reagieren“ (Wilson 2004: 228).

Ohne allzu viele Aspekte des Phänomens Improvisation vorwegzunehmen, sei an dieser Stelle nur so viel gesagt, dass „Jazz machen“ eine Form des Musizierens darstellt, bei der aus dem Stegreif, und somit spontan aus dem Augenblick heraus, neue Melodien zu einer vorgegebenen Struktur erfunden oder modifiziert werden (vgl. Scheer 2002: 1). Weiters sei erwähnt: „daß wenn Jazz-Musiker über ihre Art zu spielen berichten, dann betonen sie immer, daß sie auf irgendeine Art anfangen (...) und zunächst nicht wissen wo das hinführen wird“ (Lehner 1999: 16).

Für die Improvisation im Jazz ist daher das besondere Moment herauszustellen, das zum einen „paradoxe Weise gerade im Nichtwissen um den Zielort das Versprechen auf ein Erreichen desselben liegt“ (Dell 2002: 47). Sowie zum anderen beim Improvisieren die Konzeption mit der Ausführung zeitlich zusammenfällt, so dass – im Unterschied zur Komposition – Improvisation als *realtime composing* definiert werden kann, welche stets der Devise „work in progress“ verpflichtet ist. An dieser Stelle sei der improvisierte Improvisationsdefinitionsversuch des amerikanischen Saxophonisten Steve Lacy angeführt, der einer überlieferten Anekdote zufolge einst gebeten wurde aus dem Stegreif innerhalb von 15 Sekunden den Unterschied zwischen Komposition und Improvisation darzustellen. Ein wie ich meine vortreffliches Zitat, um vor Augen zu führen, was Improvisieren letztlich meint:

„In 15 Sekunden zusammengefasst, besteht der Unterschied, zwischen Komposition und Improvisation darin, dass man bei der Komposition so viel Zeit hat, wie man sich nur wünscht, um sich zu entscheiden, was man in 15 Sekunden sagen will; während einem bei der Improvisation 15 Sekunden zur Verfügung stehen“ (Lacy übers. und zit. nach Kurt/Näumann 2008: 14).

Ein weiterer Aspekt, der sich durch die Betrachtung von Improvisation aus einer jazztheoretischen Perspektive heraus ausmachen lässt, bislang aber keine Erwähnung fand, ist wie uns der Jazz nicht zuletzt lehrt, dass sich Improvisieren auch als eine erlernbare Fertigkeit verstehen lässt. Denn so gilt es sich im Rahmen dieser Magisterarbeit frühestmöglich vom dem Irrglauben zu verabschieden, dass die Fähigkeit zur Improvisation den herausragenden JazzmusikerInnen dieser Welt ohne eigenes Zutun einfach so in den Schoß gefallen ist. Ganz das Gegenteil ist der Fall: wirklich guten „Jazz machen“ können nur jene, die auf eine jahrelange solide musikalische Ausbildung zurückblicken, ihr Instrument blind beherrschen, ein Gefühl für Rhythmus und Harmonie kultiviert haben und die „Melodien vieler Standardstücke auswendig spielen können“ (Scheer 2002: 10). Im Jazz zu improvisieren kommt dann dem Vergleich des Sprechens bereits sehr nahe: In langjähriger Feinarbeit erlernen und verinnerlichen wir die Grammatik und Vokabeln einer Sprache, die wir aber dann im Augenblick des Sprechens wieder vergessen müssen, um virtuos und spontan Worte auf neue Weise zu inhaltsreichen Sätzen zu kombinieren, um unseren Gedanken den entsprechenden Ausdruck zu verleihen. Doch dazu später mehr.

2|4 Organisationswissenschaftliche Perspektive

So selbstverständlich es für die Musikwissenschaft ist, sich mit der Theorie und der Praxis der Improvisation auseinanderzusetzen, so selbstverständlich schien es lange Zeit in der Organisationswissenschaft sich *nicht* mit dem Phänomen der Improvisation auseinanderzusetzen (vgl. Kurt/Näumann 2008: 9). Da allerdings bereits im vorangegangenen Kapitel⁷ ausführlich dargelegt wurde, wie das Phänomen der Improvisation – zumindest in der angloamerikanischen Organisationsforschung – dennoch zu einem eigenständigen Gegenstand der Organisationsforschung avancierte, seien an dieser Stelle lediglich einige organisationswissenschaftliche Definitionen von Improvisation angeführt.

In der Auseinandersetzung mit organisationaler Improvisation lassen sich nach Cunha/Cunha/Kamoche (1999) in der Literatur vor allem zwei Vorgehensweisen, Improvisation zu definieren, beobachten: Entweder werden Definitionen von Improvisation direkt aus der Jazztheorie im Sinne von „copy and paste“ übernommen oder aber ausgehend von diesen Definition versucht, spezifische Aspekte der Improvisation in organisationalen Kontexten für deren unmittelbare Anwendung herauszustellen (vgl. C/C/K 1999: 302).

Dabei halten C/C/K allerdings fest, dass wenn die Annäherung an den Begriff der Improvisation ausschließlich über jene Bereiche erfolgt, die Improvisation als innerstes Prinzip einschließen jede Definition schließlich immer kontextuell gebunden bleibt und damit die Entstehung einer fundierten Definition von *organisationaler* Improvisation erschwert. Dem entgegenwirkend nähern sich die Autoren dem zu definierenden Konstrukt, indem sie dieses in seine zwei Bestandteile „organisational“ und „Improvisation“ zerlegen und voneinander abgegrenzt betrachten (vgl. ebd.: 302). Die Definition, die aus diesem Bestreben hervorgeht, lautet:

„Organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive affective and social resources” (ebd.: 302).

⁷ Siehe dazu Kapitel 1|1|2 sowie 1|1|3

Die zentralen Momente der Improvisation, die durch diese Definition hervortreten sind zum einen das zeitliche Zusammenfallen von Konzeption und Ausführung – also *planning in action* – sowie das Vermögen, in extrem kurzer Zeit irreversible Lösungen mittels derzeit zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erarbeiten. Letzteres deutet schließlich auf die enge Beziehung zwischen dem Konzept der organisationalen Improvisation und dem Konzept der *Bricolage* – zurückgehend auf den Ethnologen Claude Lévi-Strauss (1976) – hin. Überschneidungen dieser beiden Konzepte lassen sich etwa dort ausmachen, wo der Bricoleur⁸

„von dem aus [geht, Anm. d. Verf.], was er hat. (...) Denn sie sind kreativ in der Verwendung oder auch Zweckentfremdung von Dingen. Sie haben einen Zweck vor Augen und einen Haufen von altem `Zeug´ und finden einen Weg wie sie dieses Zeug verwenden können, um den Zweck zu erfüllen“ (Lehner 1999: 18).

So wie beim Improvisieren zeichnet sich auch das „Bastlerdenken“ dadurch aus, dass man zwar eine gewisse Vorstellung über einen bestimmten Handlungsablauf hat, diesen aber nicht im Vorhinein plant (vgl. ebd.: 18). Hinzukommt, dass Improvisieren immer auch „to plan in real time“ (Crossan/Sorrenti 1997; Moorman/Miner 1998) bedeutet, so dass die Beschaffung und das Warten auf optimale Ressourcen oftmals nicht möglich ist (vgl. C/C/K 1999: 307). Daher zeichnet sich Improvisation, wie auch das „Bastlerdenken“ vor allem dadurch aus, dass beim *planning in action* nur jene Ressourcen genutzt werden, die in diesem Moment auch tatsächlich zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich vor allem eine Überschneidung dieser beiden Konzepte hinsichtlich des Aspekts der *Rekursivität* – „nämlich der Rekursion auf vorhandene Ressourcen“ (Lehner 1999: 18). Dies erlaubt die Schlussfolgerung, dass das Moment der Improvisation sowohl in der Definition von *Bricolage* präsent ist, wie auch umgekehrt viele Aspekte des „Bastlerdenkens“, im Konzept der organisationalen Improvisation zum Vorschein kommen (vgl. C/C/K 1999: 308).

So sei abschließend noch eine – mitunter differenziertere – Definition von organisationaler Improvisation angeführt: Denn Johannes Lehner definiert Improvisation als „nicht antizipierbar entstehendes, jedoch auf vorhandene Ressourcen und Qualitätsstandards basierendes und damit diszipliniertes Verhalten“ (Lehner 2004: 457).

⁸ Aus dem französischen übersetzt als *BastlerIn*.

Diese Definition verabschiedet sich entschieden von dem Irrglauben, dass sich Improvisation schlichtweg als ungeplantes Verhalten verstehen lässt. Indem Lehner nämlich darauf aufmerksam macht, dass in allen Bereichen, in denen improvisiert wird – wie etwa beim Jazz oder dem Schauspiel – Improvisation sich nicht einfach zufällig und ohne jegliche Vorbereitung vollzieht, sondern immer hohen Qualitätsstandards verpflichtet ist, erlaubt diese Definition, Improvisation vom einem reinen Zufallsverhalten abzugrenzen (vgl. Lehner 2004: 458). Da Lehner folglich Improvisation als diszipliniertes Verhalten definiert, wird überdies durch den Gebrauch des Wortes „Verhalten“ darauf hingewiesen, dass Improvisieren ein soziales Phänomen darstellt und als solches zu verstehen ist (vgl. ebd.: 459). Auf der anderen Seite ist dieser Auslegung ebenso zu Gute zu halten, dass sie weder den Aspekt von zeitlich zusammenfallender Konzeption und Ausführung, „woraus mangelnde Antizipation von Verhalten folgt (*improvisus*, lat. = unvorhergesehen, unvermutet)“ (ebd.: 458), noch die Rekursion auf vorhandene Ressourcen, als die kennzeichnenden Momente der Improvisation, vernachlässigt.

Nach Lehner können wir dann gedanklich noch einen Schritt weiter gehen und organisationale Improvisation als Prozess verstehen,

„bei dem die Beteiligten zwischen der Orientierung an vorgegebenen Strukturen (...) und der Orientierung an den Anderen in der Organisation (...) rhythmisch und diskontinuierlich wechseln. Dies fördert Kreativität, Innovation, Schnelligkeit, Flexibilität und die Entwicklung von Ressourcen und Wissen in der Organisation“ (ebd.: 457).

Auch wenn auf den ersten Blick für diese Magisterarbeit vor allem die Betrachtung von Improvisation aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive heraus relevant erscheint, so profitieren wir doch insofern von der Darstellung der anderen Perspektiven, als dass nicht nur eine umfassende und ganzheitliche Sicht auf das Phänomen der Improvisation entworfen wurde, sondern wir zudem den weiteren Verlauf dieser Arbeit nun mit einem gemeinsamen Verständnis von *Improvisation* beschreiten können.

3| Aspekte der Improvisierens

Wenn MusikerInnen „Jazz machen“⁹ betonen sie immer, dass sie basierend auf einem Thema – als „Head“ bezeichnet – in irgendeiner Weise anfangen zu spielen, ohne zu wissen wohin sich das Ganze entwickeln wird. Der erste Schritt ist ein Takt, aus dem heraus sich alles Weitere entwickelt.¹⁰

Improvisation ist damit nicht auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet, sondern steuert je nach Anzahl der Musizierenden „multiple Zielpunkte“ (vgl. Dell 2002: 47) an, die sich immer erst im Verlauf des „Jazz Machen’s“ zu erkennen geben. Die Improvisation – als emergenter Prozess, der keiner im Vorhinein festgelegten Strategie entspringt, sondern sich spontan aus dem Moment heraus ergibt (vgl. Scheer 2002: 2) – widersetzt sich damit jeglicher Vorhersehbarkeit, entzieht sich dem Bekanntem, legt in ständiger Veränderung Spuren und verwischt sie wieder (vgl. Dell 2002: 64) und erwartet das Unerwartete (vgl. ebd.: 93).

Daraus erklärt sich mitunter, warum Improvisation oftmals als chaotisch, formlos, nicht recht fassbar, irgendwie dubios und ein wenig unheimlich empfunden wird (vgl. Bailey 1987). Doch „was von außen chaotisch wirken kann, ist im Inneren strukturierter und konzentrierter als das eindimensionale Befolgen von Regeln“ (Dell 2002: 58). Dies hat jedoch nicht zu bedeuten, dass Improvisation reine Beliebigkeit bedeutet und gänzlich ohne Regeln auskommt. Nach Theo Jörgensmann und Rolf Dieter Weyer lassen sich nach ihrer *Kleine(n) Ethik der Improvisation* (1991) allen voran fünf Regeln der Improvisation ausmachen, die ihr zugrunde liegen, auf denen sie aufbaut und mit denen sie zu spielen vermag.

⁹ „Jazz machen“ bezieht sich hierbei auf die in Kapitel 2|3 beschriebene Beobachtung, dass JazzmusikerInnen sehr zurück haltend bei der Verwendung des Wortes „Improvisation“ sind. Da sich der Begriff der Improvisation nach JazzmusikerInnen letztlich nur darstellen lässt, indem *improvisiert* wird (vgl. Dell 2002: 62), wird der Begriff der Improvisation gerne mit „Jazz machen“ oder einfach nur „spielen“ umschrieben (vgl. Bailey 1987: 12).

¹⁰ So ist dieses Kapitel bis zu einem gewissen Grad, dem Prinzip der Improvisation folgend aufbereitet: Insofern nämlich, als dass jeder angeführte Aspekt sich aus dem vorangegangenen Aspekt ergibt und für den Moment eine vorläufige Richtung angibt.

3|1 Regeln des Improvisierens

1. Improvisation im Jazz kommt ohne einen/eine DirigentIn aus. Damit verzichtet Improvisation auf eine Instanz, die vorgibt was wer wann wie zu tun oder zu spielen hat und dezentralisiert die Koordinierungsleistung somit auf alle Beteiligten, die jeweils zu gleichen Teilen die Verantwortung für den musikalischen Prozess zu tragen haben (vgl. Jörgensmann/Weyer 1991, zit. nach Guttandin 1996: 33f.).
2. Zumal der Improvisation keine Planung, keine Berechnung und Beschaffung von Mitteln voraus geht, sehen sich MusikerInnen gezwungen, jeweils aus dem Moment heraus „in extrem kurzer Zeit irreversible Entscheidungen über die Höhe der Noten, (...), den Ausdruck (...) und über die rhythmische Einordnung“ (Scheer 2002: 1) zu treffen. Durch das zeitliche Zusammenfallen von Konzeption und Ausführung – *planning in action* – setzt Improvisation, als zweite Regel, „kurze und schnelle Handlungsvollzüge“ (Guttandin 1996: 34) voraus.
3. Dabei beeinflusst jede gespielte Note sofort den weiteren Verlauf, woraus neue situative Bedingungen hervorgehen, die jedoch jederzeit wieder inadäquat werden können. So gesehen ist Improvisation „ein Setzen von Anfängen ohne Ende (...), die sich in mannigfaltig-organische Weise fortpflanzen“ (Dell 2002: 41), ist in ihren Bewegungen stets unabgeschlossen (vgl. ebd.: 47) und ist immer „in Vorbereitung, das Unvorbereitete zu tun“ (ebd.: 241).
4. Da Improvisation somit fortwährend im Fluss, ständig im Begriff der Verwandlung ist, lassen sich die Übergänge von einer Sequenz zu nächsten auch nicht vorhersehen, geschweige denn im Vorhinein planen. In diesem Zusammenhang sind vor allem zwei Aspekte entscheidend: Da zum einen „the improviser may be unable to look ahead at what he is going to play, but he can look behind at what he has just played“ (Gioia 1988; zit. nach Weick 1998: 547), werden ausgehend von dem bereits gespielten Material Annahmen darüber getroffen, in welche Richtung sich der musikalische Prozess entwickeln *könnte* (vgl. Barrett 1998: 615) und der Übergang von einer Sequenz zur nächsten rekursiv aus der vorangegangenen Sequenz angeleitet.

Zum anderem sind JazzmusikerInnen aufgrund ihrer Erfahrungen und technischen Erkenntnisse in der Lage, „die Übergänge gleichsam aus dem Stande heraus zu gestalten“ (Guttandin 1996: 34). In diesem Zusammenhang wird häufig der Vergleich des Sprechaktes angeführt: Denn der Akt des Sprechens setzt die Beherrschung der Grundregeln voraus – „you learn the alphabet, which are the scales. You learn sentences, which are the chords“ (Stan Getz zit. nach Weick 1998: 548) – ehe diese in Gesprächen spontan und virtuos verwendet werden – „and then you talk extemporaneously“ (ebd: 548). Im Sinne dieses Vergleichs meinte auch der berühmte Jazztrompeter Wynton Learson Marsalis: „daß die schlimmsten Menschen, mit denen man reden und spielen kann, jene sind, die, während jemand zu ihnen spricht, daran denken was sie als nächstes sagen werden, statt zu hören, was das Gegenüber zu sagen hat“ (ebd.: 401). Letzteres versteht sich als eine weitere Regel des Improvisierens.

5. Wohingegen die fünfte Regel darauf hinweist, dass selbst bei der Improvisation nicht alles improvisiert ist. Jegliches Improvisieren unterliegt Vorgaben. So verständigen sich JazzmusikerInnen lediglich auf ein paar mündlich festgelegte Vorgaben hinsichtlich Rhythmus, Melodik, Harmonik, Soli, Turnaround oder der Ablauffolgen von Thementeilchen, die – als minimale Strukturen (vgl. Barrett 1998: 611ff.) – die Improvisation weitgehend strukturieren und anleitet und es jedem einzelnen erlaubt „schnell und ohne vorherige Probe, improvisierend zusammen zu spielen“ (Lehner 1999: 6). Gerade das Vorhandensein einer Struktur – „You need to improvise on something“ (Charles Mingus zit. nach Lehner 1999: 22) – macht es möglich von dieser auch abzuweichen, um rasch und flexibel auf die Beiträge der anderen MusikerInnen reagieren zu können. Für den Jazz ist somit kennzeichnend, dass nicht nur *nach* der Struktur gearbeitet wird, sondern allen voran *mit* den Strukturen (vgl. Hatch 1999a: 7ff.). Wenn man so will wird „über die Mikrostruktur der zugrunde liegenden Komposition (...) die Makrostruktur der Improvisation gelegt“ (Busch 1996: 50).

So lässt sich abschließend festhalten, dass sich Improvisation durch eine „souveräne Handhabung“ (Guttandin 1996: 145) mit Regeln auszeichnet, zumal sie Regeln außer Kraft setzt, sich ihnen widersetzt oder von ihnen ausgehend einen spielerischen und variierenden Umgang mit diesen pflegt.

3|2 Strukturelle Aspekte des Improvisierens

In ihrem Buch *The Doing of Managing* (1991) gehen Iain Mangham und Annie Pye der Frage nach, wie sich ManagerInnen organisieren und wie derartige Prozesse gestaltet werden. Im Zuge dessen stellen sie Eigenschaften heraus, die sowohl der Jazzimprovisation, als auch dem Management eigen sind:

„simultaneous reflection and action, simultaneous rule creation and rule following, patterns of mutually expected responses akin to musicians moving through a melody together action informed by melodies in the form of codes, continuous mixing of expected with novel, the feature of heavy reliance on intuitive grasp and imagination“ (Mangham/Pye 1991; zit. nach Weick 1998: 549)

In Anlehnung an die Überlegungen von Mangham und Pye (1991) geht es im Folgenden nun darum, herauszufinden, welche Parallelen zwischen JazzmusikerInnen und ManagerInnen hinsichtlich ihres organisationalen Arbeitskontextes bestehen. Hierzu werden in einem ersten Schritt strukturelle Aspekte der Improvisation herausgearbeitet und mit organisationstheoretischen Termini wie *Führung* und *Arbeitsteilung* in Verbindung gebracht. Daran anschließend werden prozessuale Aspekte der Improvisation wie etwa der Umgang mit Fehlern oder Kreativität aufgezeigt, um damit nicht zuletzt potenzielle Lernfelder für Organisationen offen zu legen.

3|2|1 Führung, Arbeitsteilung, Koordination

Während in der Klassik einzig und allein der/die DirigentIn die Führungsfunktion übernimmt, wird im Jazz Führung weitaus subtiler gehandhabt. Zwar lassen sich auch in einer Jazzband führende Personen ausmachen, von denen etwa die Initiative ausgeht, ein Projekt zu starten, doch „der improvisatorische Charakter der Musik verhindert, daß die Art der Musik ausschließlich von einer oder einigen wenigen Musikern geprägt wird“ (Lehner 1999: 10). Wo also in der Klassik der/die DirigentIn die Aufgabe hat, eine Vision eines Werkes im Vorhinein zu erarbeiten, um diese dann mit einem Orchester umzusetzen, zeichnet sich der Jazz gerade dadurch aus, dass es keine dirigierende Führungsperson gibt, die den Ton angibt und dennoch wissen alle, was zu tun ist. So mag es paradox klingen, dass Jazz als hierarchieloses

Prinzip mit rotierender Übernahme der Führungsfunktion und – wenn man so will – organisierter Arbeitsteilung, dennoch nicht im Chaos endet.

Im Jazz wird die Führungsfunktion kontinuierlich gewechselt, indem die Solistenrolle (Saxophon, Trompete oder gesangliches Solo) von einem/einer MusikerInnen an andere weitergegeben wird (vgl. Peplowski 1998: 561). Demzufolge könnte man annehmen, dass Führung im Jazz vor allem von den SolistInnen angeleitet wird. Dem ist jedoch nicht so: Die SolistInnen – als RepräsentantInnen der Band – übernehmen zwar für einen bestimmte Zeitraum die Führung, „sind aber keineswegs immer die Führer einer Combo, also jene, die entscheiden, welche Stücke gespielt werden und wie etwa die Abfolge von Soli sein soll“ (Lehner 1999: 11). Es ist vor allem die Rhythmusgruppe (Piano, Bass und Schlagzeug), die die SolistInnen bei ihrer individuellen Darbietung nicht nur begleitend unterstützt, sondern zugleich neue *Patterns* für nachfolgende Solos erspielt. „Daß (...) [also, Anm. d. Verf.] aus einem schlichten Thema Jazz wird, hängt hauptsächlich von dieser Rhythmusgruppe ab“ (ebd.: 8).

Diese „practice of taking turn“ (Barrett 1998: 616) oder auch organisierte Arbeitsteilung deutet bereits auf einen weiteren Aspekt des Improvisierens hin – *Soloing* und *Comping* (Hatch 1999a: 3). Nach dem gespielten „Head“ übernimmt der/die JazzmusikerIn für die Dauer seiner/ihrer solistischen Darbietung die Führung der Gruppe und erspielt gleichsam neue Ideen, die das weitere Spiel unmittelbar beeinflussen. Derartige Einlagen werden entweder im Vorhinein festgelegt oder ergeben sich situativ aus dem Moment heraus. Hierzu wird mittels Körpersprache oder grafischen Zeichen (vgl. Müller 2007: 265) darauf aufmerksam gemacht. Sobald einer der MusikerInnen an der Reihe ist, in einem Solo virtuos seine/ihre Ideen zum Besten zu geben, treten die anderen Ensemblemitglieder bewusst in den Hintergrund und begleiten und unterstützen den/die SolistIn bei ihrer Performance – „a practice known as comping“ (Hatch 1999a: 3). So könnte man sagen:

„Entweder ist man Hauptstimme oder eine tragende, mit der Hauptstimme kontrastierende Nebenstimme, welche der Hauptstimme durch Widerspruch erst ihre Wirkung verleiht. Oder man schafft als Teil eines Klangteppichs im Hintergrund eine wertvolle Atmosphäre, die den Solostimmen das nötige Fundament zur Entfaltung gewährt“ (Gansch 2006: 106).

Dass sich der schnelle Wechsel der Führungsrollen – zwischen Soloing und Comping, „in practice known variously as trading, taking, or swapping fours“ (Hatch 1999a: 3) – nicht chaotisch gestaltet, hat vor allem mit der ausgeprägten Fähigkeit der MusikerInnen von *Listening* and *Responding* zu tun. Denn beim Improvisieren muss der/die MusikerIn nicht nur aus dem Moment heraus „sinnvolle“ Phrasen und Melodien erfinden und diese motorisch umsetzen, sondern vor allem zeitgleich sein eigenes Spiel kontrollierend mithören, als auch das der anderen laufend mitverfolgen. Der Modus Operandi des gegenseitigen Zuhörens – als „aktiver, komplexer Prozess der Informationsverarbeitung“ (Busch 1996: 81) – trägt nicht nur dafür Sorge, dass der/die SolistIn „erhören“ kann, wann es Zeit wird die Solorolle wieder abzugeben und fortan andere solistische Beiträge unterstützt, sondern nur durch aktives Zuhören, ist der/die Einzelne in der Lage in adäquater Weise rasch und flexibel auf unvorhergesehene Beiträge der anderen zu reagieren. So lassen sich Veränderungen unmittelbar „erhören“, Zusammenhangslosigkeit rechtzeitig vorbeugen und fortwährend Ordnung, trotz Verzicht auf einen/eine DirigentIn, herstellen.

3|2|2 Teams, Gruppen, Abteilungen

Jazz ist Teamarbeit. Daher verwundert es auch nicht, dass allen voran August-Wilhelm Scheer, selbst Jazzsaxophonist und Aufsichtsratsvorsitzender der IDS Scheer AG, auf die Frage, wie Gruppen in Unternehmen funktionieren und wie sie sich organisieren, „die Jazz-Band als Vorbild für ein modernes Managementteam“ (Scheer 2002: 1) betrachtet. Denn sowohl im Jazz, als auch im Management zählt letztlich eines: Teamfähigkeit.

In einer Jazzband „sind die einzelnen Musiker Spezialisten auf ihren unterschiedlichen Instrumenten. (...) Obwohl jeder Musiker nur wenig von den Instrumenten der anderen versteht, können sie gemeinsam interessante Ergebnisse erzeugen“ (ebd.: 3). Ähnliches lässt sich etwa auch in einem Vorstand beobachten: Hier finden sich Spezialisten für rechtliche, finanzielle und technische Fragen, sowie Personen aus der Personalführung, Marketingabteilung und der Produktion. Da in der Regel ein auftretendes Problem viele unterschiedliche Kompetenzen gleichzeitig verlangt, ist es möglich auch ohne an die Kompetenz der jeweiligen anderen in ihren Bereichen heranreichen zu können, in kooperativer Zusammenarbeit eine entsprechende Lö-

sung zu erarbeiten (vgl. Scheer 2002: 4). Dies setzt allerdings voraus, dass JazzmusikerInnen wie Vorstandsmitglieder zur gleichen Zeit am selben Ort sind, sowie eine enge Kommunikation kultivieren. „Die Zusammensetzung des Teams durch möglichst weit gefächerte Kernkompetenzen und das Nutzen von Synergien zwischen den Kompetenzen durch hohe Kommunikation sind [daher, Anm. d. Verf.] der Schlüssel zum Erfolg“ (ebd.: 2).

Eine Jazzband zeichnet sich hinsichtlich ihrer Teamfähigkeit vor allem durch zwei Aspekte aus: Zum einen ist der Aspekt der *positiven Konkurrenz* zu nennen. Aufgrund der flachen Hierarchie und der egalitären Struktur einer Jazzband, sowie ihre praktizierende rotierenden Führungsform, sind alle Mitglieder der Band gleichermaßen für die Gestaltung und die Dramaturgie der musikalischen Darbietung verantwortlich. So geht es immer darum, in Form eines solidarischen Ringens und „multipler Autorenschaft“ (Dell 2002: 29) sich gemeinsam zu Höchstleistungen anzuspornen und herauszufordern. Sobald aber der/die Einzelne versucht auf Kosten der Gruppe zu brillieren, seine/ihre Rolle als SolistIn nicht abgeben will oder andere bei der Einführung einer solistischen Ideen nicht unterstützt, leidet die Qualität der Jazzimprovisation darunter und das Ergebnis wäre schlichtweg „bad jazz“ (Barrett: 1998: 617). So gilt ein Sprichwort aus der Klassik auch für den Jazz, denn „die Pauke ist im Orchester nicht irritiert und verunsichert, weil sie manchmal untätig zusehen muss, wie andere mit großem Erfolg die erste Geige spielen“ (Gansch 2006: 99).

Doch was passiert, wenn die Pauke im Orchester der ersten Geige den Erfolg missgönnt oder sich gar benachteiligt fühlt? Eine Frage, die insofern berechtigt scheint, als dass Improvisation immer auch einen sozialen Prozess meint, der ebenso wie er verbinden kann, auch reichlich Konfliktpotenzial bereithält. Wie JazzmusikerInnen mit derartigen Irritationen oder Konflikten umgehen, ist bei Christopher Dell nachzulesen:

„Im Moment der Nichtübereinstimmung wird das Finden und Erzeugen neuer Übereinkünfte eröffnet. Dabei ist der Konflikt nicht Ende der Situation, (...), sondern als Beweggrund für die Suche nach weiteren Anschlussmöglichkeiten in der Improvisation selbst gedeutet“ (Dell 2002: 55).

Der zweite Aspekt bezieht sich hingegen auf *Kommunikation*. Jazzimprovisation als soziales Phänomen (vgl. Lehner 1999: 29) funktioniert nur unter der Voraussetzung, dass aktiv einander zugehört wird und in Form eines Austausches und Dialogs aufeinander reagiert wird. Dabei ist „Aufeinanderhören kein Akt teaminterner Pflichterfüllung, auch kein bewusster Aktionismus (...). Es ist ein Zustand der Durchlässigkeit und Offenheit, ein vom eigenen Tun unabhängiges Wachsein“ (Gansch 2006: 105). So muss der/die JazzmusikerIn ein Wachsein gegenüber dem eigenem Spiel, dem Spiel der anderen, dem gemeinsamen Gruppenprozess und gegenüber den Reaktionen des Publikums kultivieren. Hinzukommt, dass – wie bereits erwähnt – jeder/jede MusikerIn ExpertIn auf seinem/ihrem Instrument ist. Würde man auf die Idee kommen die Instrumente untereinander zu vertauschen, würde die Performance nicht mehr funktionieren. Auch in dieser Hinsicht ist eine enge und intensive Kommunikation erforderlich, damit jedes Instrument in gleicher Weise in den gemeinsamen Prozess des Improvisierens integriert wird (vgl. Scheer 2002: 3). So betrachtet, ist Improvisieren letztlich nichts anderes als auf hohem Niveau *miteinander zu kommunizieren*.

3|2|3 Zeit und Rhythmus

Johannes Lehner schreibt in seinem Text „Die improvisierende Organisation“ (1999), dass „obwohl der Rhythmus für Jazz und Improvisation eine *conditio sine qua non* darstellt, wurde er in bisherigen Behandlungen der Jazz-Metapher für die Organisation eher vernachlässigt“ (Lehner 1999: 8). Daher sticht vor allem Mary Jo Hatch's Beitrag „Exploring the Empty Spaces of Organizing“ hervor, in dem sie unter anderem „The Temporality of Structure“ (Hatch 1999a: 10) im Jazz anhand des Aspektes *Tempo* und der Begriffstriade *Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft* diskutiert.

Das inhärente *Tempo* eines „Tunes“ lässt sich als ein weiteres Strukturmerkmal des Jazz ausmachen. Kommt es während des Improvisierens zu einem Wechsel des Tempos, so zieht dies mitunter große Koordinationsprobleme nach sich, da es – anders als in einem Orchester – keinen/keine DirigentIn gibt, der/die ein synchronisierendes Angleichen des Tempos anleiten könnte (vgl. ebd.: 11). „In such

case, rather than a leader-driven performance, the tempo itself carries performance along“ (Hatch 1999a: 11).

Zudem wird Improvisation auch durch Zeitlichkeit strukturiert, vor allem in der Hinsicht, dass von einer dreifachen Gegenwart (die Gegenwart der Vergangenheit, die Gegenwart der Gegenwart und die Gegenwart der Zukunft) gesprochen wird (vgl. Hatch 1999a: 13; Hatch 1999b: 5f.). Damit ist gemeint, dass die Vergangenheit in Form von Erinnerungen anwesend ist, wenn etwa

„those tunes that are played most frequently comprise a collective memory that jazz musicians hold in common, known as jazz standard (...). Playing the head of a jazz standard is likely to evoke memories that link past and present (...). Citation, in which jazz musicians play famous solos, phrases or styles associated with other (often more famous musicians, likewise the past with the present“ (Hatch 1999a:12).

Wohingegen „the future is invited into the present via expectation created by recollection of similar experiences in the past“ (ebd.: 12). Da sich aufgrund des zeitlichen Zusammenfallens von Konzeption und Ausführung nur bedingt vorhersagen lässt, in welche Richtung sich eine Performance entwickeln wird, kann der/die JazzmusikerIn das Zukünftige nur erreichen, indem er/sie rekursiv aus den vorangegangenen Schritten, den nächsten Schritt setzt. Damit wird „die Zeit der Improvisation (...) zu einer Zeit des aktiven Wartens“ (Dell 2002: 33) und Erwartens, ob das Zukünftige in der Gegenwart auch tatsächlich so ankommt, wie es erwartet wurde.

Die Gegenwart der Gegenwart ist wiederum anwesend, als dass Improvisieren immer eine „unmittelbare Berührung des Produzierten“ (ebd.: 47) bedeutet, die von den JazzmusikerInnen eine besondere Wachheit und Sensibilität für das Hier und Jetzt verlangt. „Die spielerische Geschicklichkeit äußert sich demnach nicht nur im *Wie*, sondern auch im *Wann*“ (ebd.: 60) und erfordert ein zeitgleiches Einbeziehen und Denken der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Im Jazz bedeutet der *Rhythmus* hingegen „nicht nur eine weitere strikte und wesentliche Festlegung, [sondern, Anm. d. Verf.] er will auch gehalten werden“ (Lehner 1999: 8). Da Rhythmus allen voran durch SchlagzeugerInnen (und BassistInnen) angeleitet wird, werden diese oftmals „auch als *time-keeper* bezeichnet“ (ebd.:8).

„Die Kunst der Improvisation liegt im Finden eines Rhythmus“ (Lehner 1999: 24), nicht nur weil jeder Prozess erst gut durch Rhythmus wird (vgl. ebd. 27), sondern weil „*It don't mean a thing if it ain't got that swing* (Titel des Jazz Standard, komponiert von Duke Ellington 1931; zit. nach ebd.: 6).

3|3 Prozessuale Aspekte des Improvisierens

Improvisation lässt sich als ein dynamischer Prozess, inmitten von anderen Prozessen begreifen. Ein Prozess, „dessen Inhalte sich im Lauf der Zeit immer wieder verändern, dessen Qualität sich andauernd verbessern lässt [und, Anm. d. Verf.] dessen Erfolge nicht immer sofort zu sehen oder besser zu hören sind“ (Busch 1996: 87). Daher seien an dieser Stelle nun die wesentlichen prozessualen Aspekte der Improvisation herausgegriffen und diskutiert.

3|3|1 Der Umgang mit Fehlern¹¹

„Given the highly exploratory and tentative nature of improvisation, the potential for failure and incoherency always lurks just around the corner“ (Barrett 1998: 606). Das Faszinosum der Improvisation besteht vor allem darin, wie JazzmusikerInnen mit Fehlern umgehen. Denn so kann es passieren, dass Hände nicht das spielen, was sich das innere Ohr vorgestellt hat, andere MusikerInnen falsch interpretiert werden oder einfach nur die falsche Note getroffen wird (vgl. ebd.: 610). Doch anstatt alles daran zu setzen, dass einem derartige Fehler nicht unterlaufen, sehen JazzmusikerInnen in einem Fehler eine willkommene Gelegenheit, um aus dem Alten auszubrechen und einen neuen dramaturgischen Ausgangspunkt weiter zu verfolgen. Indem die anderen MusikerInnen auf diesen Fehler improvisierend eingehen, diesen aufgreifen und mit eigenen Ideen versehen, entwickeln sie das „fehlerhafte Muster“ (Lehner 1999: 14) weiter, bis etwas völlig Neues, so in der Form noch nie da gewesenes daraus hervorgeht. „What might have appeared as an error becomes integrated into a new pattern of activity“ (Barrett 1998: 610). Hinzukommt, dass der/die „fehlermachende“ JazzmusikerIn dabei

¹¹ [sic!] So gesehen bei *brand eins* Magazin 08/07; Schwerpunktthema: „Fehler – kommt ganz darauf an, was man damit macht.“

„die bis zu diesem Zeitpunkt als fehlerhaft eingeschätzte Problemlösungsschritte konstruktiv zur weiteren Problemlösung nutzen [kann, Anm. d. Verf.], so dass die resultierende gesamte Problemlösung in retrospektiver Betrachtung als erfolgreich zu bezeichnen ist“ (Müller 2007: 273).

So gesehen gibt es im Jazz kein richtig oder falsch, denn das Richtige liegt meist nur einen Halbton vom Falschen entfernt (vgl. Scheer 2002: 14).

3|3|2 Lernen, Wissen, Experimentieren

Aus der Art und Weise, wie JazzmusikerInnen mit Fehlern umgehen, geht überdies ein weiterer prozessualer Aspekt des Improvisierens hervor. Denn so meinte der amerikanische Schlagzeuger Art Blakey einst: „Ich bin kein Heuchler, ich mache Fehler auf der Bühne. Und meine Fehler sind laut. Aber das ist der Spaß an der Musik. Man lernt“ (www.jazzpages.com)¹².

Im Jazz wird ein Fehler nicht mit Scheitern gleichgesetzt, sondern viel eher als eine Quelle des Lernens gewertet (vgl. Barrett 1998: 610). Mit einem hohen Maß an Fehlertoleranz wird Improvisieren als kontinuierlicher Prozess des Lernens verstanden, „wobei ein Scheitern immer mitbedacht werden muss“ (Dell 2002: 58). Hierfür spricht vor allem, dass sich Improvisation niemals gleich verhält und somit in sich lernfähig bleibt (vgl. ebd.: 63), wohingegen Planung nur bedingt aus sich heraus lernen kann (vgl. Mintzberg 1995: 25). Zum anderen bedeutet Improvisieren vor allem dann organisiertes und praktisches Lernen, wenn JazzmusikerInnen beim Improvisieren auf bereits erworbenes Wissen zurückgreifen, es im Augenblick des Geschehens mit dem Wissen andere in Beziehung setzen, der Experimentierfreudigkeit anderer MusikerInnen beiwohnen oder in Jam Sessions durch den Erfahrungs- und Wissensaustausch von anderen MusikerInnen noch etwas lernen können. Improvisation ist lernend organisiert, „das heißt jede Handlung füllt das Wissensreservoir des Einzelnen und der Gruppe weiter aus“ (Dell 2002: 62).

Dem Aspekt des Lernen liegt weiters ein paradoxes Moment zugrunde: Auf der einen Seite müssen JazzmusikerInnen in jahrelanger Übung – üben zielt hierbei auf

¹² Die vollständigen URL's sind jeweils im Literaturverzeichnis angegeben.

die Steigerung der Improvisationsfähigkeit ab (vgl. Bailey 1987: 64) – ihre technischen Fertigkeit perfektionieren, „umfangreiches theoretisches Wissen über Jazz-Harmonik besitzen, die Melodien vieler Standardstücke auswendig spielen können (häufig in mehreren Tonarten) und auch ihre Harmoniefolgen kennen“ (Scheer 2002: 10). Doch im Moment des Improvisierens gilt es all dies wieder zu „vergessen“, um frei in seinen Entscheidungen, flexibel und intuitiv auf die unvorgesehenen Beiträge der anderen reagieren zu können. Des Weiteren herrscht unter JazzmusikerInnen auch Einigkeit darüber, dass sich improvisieren letztlich nur üben lässt, indem improvisiert wird oder zumindest darüber nachgedacht wird (vgl. Bailey 1987: 163).

3|3|3 Intuition, Inspiration, Innovation

Die Musikrichtung Jazz ist an sich bereits innovativ in zweierlei Hinsicht: Zum einen „verändern Musiker ihre Art zu spielen ständig, indem sie in neuen Konstellationen entweder alte Themen neu interpretieren oder auch neue Stücke spielen, zum anderen erlebte der Jazz in diesem Jahrhundert mehrere Revolutionen“ (Lehner 1996: 16).¹³ Doch Innovation ist nichts, dass sich be- oder erzwingen lässt, sondern aus einem dynamischen Prozess des Wollens und gleichzeitigen Entstehens emergiert.

Kreative Prozesse – die auf Intuition bauen, Inspiration verlangen und Innovatives hervorzubringen vermögen – brauchen Zeit und Freiräume. So berichten viele MusikerInnen, dass Improvisieren zwar viel Studieren und Üben voraussetzt, dass die Erfahrung von Kreativität aber unabhängig davon einsetzt. Dieser Umstand lässt sich auch bei der nachfolgenden Äußerung des britischen Jazzsaxophonist Ronnie Scott herauslesen:

„Ich habe für meine Verhältnisse sehr viel geübt, gehe auf die Bühne – und meine Technik ist schlechter als je zuvor; während es umgekehrt passieren kann, daß man das Instrument wochenlang nicht angerührt

¹³ Nach Lehner lassen sich vier „Quantensprünge“ des Jazz ausmachen: „Von den Anfängen im Blues und Dixieland zum Swing in den 40er Jahren der Be-Bop, in den 50er Jahren der Cool-Jazz, und in den 60er Jahren der Rock-Jazz. Ab den 70er Jahren gibt es diese großen Revolutionen nicht mehr, die Veränderungen vereinzeln sich eher in mehreren Nischen des Jazz (...), die aber nicht die gesamte Szene erfassen“ (Lehner 1999: 32).

hat, rausgeht und es frei und locker handhabt“ (Ronnie Scott zit. nach Bailey 1987: 163).

Dem ästhetischen Postulat des Jazz verpflichtet, müssen JazzmusikerInnen neue Ideen aus dem Stande heraus entwickeln. Dabei verlassen sie sich auf ihre Intuition – was die „unbewusste, schnelle Verarbeitung von Erfahrungswissen“ (Müller 2007: 258) meint – und Schaffen damit nicht unbedingt völlig Neues, sondern kombinieren viel eher bereits Vorhandenes und bringen auf diese Weise oft überraschenden Innovationen zu Tage. So geht es darum die Potenziale einer Situation zu erkennen, die neue Wege aufzeigen. Ein Leitsatz unter JazzmusikerInnen lautet daher auch: „Klar müssen wir sehen, um die Handlung präzise und wirkungsvoll ausführen zu können; unscharf muss unser Blick sein, um die Situation in allen Potenzialen wahrnehmen zu können“ (Dell 2002: 57).

Während Inspiration durch Rhythmus und Swing sowie den Aspekt der positiven Konkurrenz konstituiert und durch Emotionalität noch verstärkt wird, setzt sich das kreative und innovative Potenzial der Improvisation vor allem aufgrund der bewusst minimal gehaltenen Strukturen durch. Bei geringer Regelung und gleichzeitig intensiver Kommunikation (vgl. Scheer 2002. 3) lassen Strukturen immer noch so viel Raum, dass ein hohes Maß an Flexibilität erreicht werden kann, um auf unvorhergesehene Ereignisse rasch zu reagieren. Gleichzeitig werden diese „empty spaces“ (vgl. Hatch 1999a: 5) als Gelegenheit wahrgenommen, um zu experimentieren, zu basteln, variieren und kombinieren – eben zu improvisieren – sodass unmittelbar kreative Potenziale freigesetzt werden und die Entstehung von neuem maximal forciert werden kann.

3|4 Resümee: *Zwischentöne*

Was die wesentlichen Unterschiede zwischen ManagerInnen und JazzmusikerInnen hinsichtlich ihrer „Arbeitsphilosophie“ sein mögen und welche potenziellen Lernfelder und Gedankenräume die Betrachtung von JazzmusikerInnen beim Improvisieren für ManagerInnen eröffnet, lässt sich insbesondere bei Harriet Rubin (2001) nachlesen. In ihrem Buch *Soloing* entwirft Rubin das Modell der Soloisten. Dieses zielt – ähnlich wie die „Jazz-Metapher“ – darauf ab, neue Perspektiven und

Sichtweisen des Arbeitens „fern von ermüdenden Kompetenzstreitigkeiten, hemmender Bürokratie und einengenden Terminplänen“ (Rubin 2001: Buchklappentext) zu entwerfen. Indem Rubin die Eigenschaften eines/einer SoloistIn in Abgrenzung zu den so genannten „Konzernesperados“ herausstellt, vermag sie dabei gleichzeitig jene Eigenschaften des/der SoloistIn hervorzukehren, die sich in charakteristischer Weise auch bei JazzmusikerInnen und ihrem improvisierenden Spiel wieder finden. Daher seien nun abschließend ihre Überlegungen hierzu als resümierender Zwischenton angeführt¹⁴:

Konzernesperados und Unternehmen spielen ein zeitlich begrenztes Spiel.	Soloisten spielen ein Spiel ohne Ende
Der Teilnehmer am zeitlich begrenzten Spiel/der Konzernesperado...	Der Teilnehmer am Spiel ohne Ende/der Soloist...
...ist darauf aus zu gewinnen.	...ist darauf aus, das Spiel weiterlaufen zu lassen.
...findet das Ziel verlockend.	...findet die Spannung des Spiels verlockend, geht ganz darin auf, vergisst die Zeit.
...will so vollkommen qualifiziert sein, dass ihn nichts überraschen kann, so perfekt ausgebildet, dass er jeden Spielzug schon am Anfang vorhersieht.	...hofft auf Überraschungen und ärgert sich nicht, wenn er verliert. Das Spiel macht ihn besser, sodass er die nächste Runde besteht. Wenn die Überraschungen ausbleiben hört er auf zu spielen.
...spielt so, als hätte das Spiel schon stattgefunden, einem Konzept folgend, dessen Einzelheiten im Voraus bekannt sind.	...spielt, als sei nichts bekannt und alles könne neu entdeckt werden.
...behält seine Ideen für sich.	...spielt in vollständiger Offenheit (...).
...ist gegen Überraschungen gewappnet, d.h. <i>geschult</i>ist auf Überraschungen gefasst, d.h. <i>gebildet</i> . Der Teilnehmer am Spiel ohne Ende rechnet damit, durch Überraschungen gewandelt zu werden.
...ist nur unter seinem Titel bekannt (und lebt darum gemäß der Routine seines Amtes).	...ist nur unter seinem Namen bekannt (und ist darum eine Erfindung seiner selbst).
...würden lieber etwas versäumen, als Fehler machen.	...würden lieber Fehler machen, als etwas zu versäumen.
...perfektionieren, was sie schon können.	...riskieren das Arbeiten auf neuen Gebieten.

¹⁴ So übernommen aus: Rubin, Harriet 2001: Soloing. 30; 155ff.

4| Schlussfolgerungen: *Coda*

Der Begriff *Coda* bezeichnet den „angehängten, ausklingenden Teil eines Musikstücks, der oft auch zusammenfassende Charakterzüge trägt“ (www.wikipedia.org). Besondere Bedeutung erfährt die *Coda* vor allem im Zusammenhang mit der Komposition, wo sie als *vierter*¹⁵ Formabschnitt neben Exposition, Durchführung und Reprise den Schlussteil eines Musikstückes markiert. Im Sinne einer *Coda* ist dieses Kapitel daher so angelegt, dass zunächst die wesentlichen Charakteristika und Bedingungen der Improvisation zusammengefasst werden und anschließend mit den ausgearbeiteten Implikationen für Theorie und Praxis ausklingen.

4|1 Charakteristika der (Jazz-) Improvisation

Um die Frage zu klären, wie sich die im vorangegangenen Kapitel dargelegten Aspekte der Improvisation auch auf „non-jazz-contexts“ übertragen lassen, sollen im Folgenden nun die kennzeichnenden Merkmale der Jazzimprovisation zusammengefasst und bereits auf Organisationen/Teams/Individuen umgelegt werden. Nach Karl E. Weick (1998; 1999) und insbesondere Frank J. Barrett (1998) sind vornehmlich sieben Charakteristika der Jazzimprovisation zu nennen, die gewinnbringende Einsichten über die Praxis der Improvisation bereithalten und die weitere Auseinandersetzung mit organisationaler Improvisation bereichern.

1. Provocative Competence: Interrupting Habit Patterns¹⁶

Der Jazzkomponist und Kontrabassist Charles Mingus hat einen nicht namentlich erwähnten Saxophonisten einst vor versammeltem Publikum zum Weinen gebracht, nachdem er folgendes zu ihm gesagt hatte: „Play something different, man; play something different. This is Jazz, man. You played that last night and the night be-

¹⁵ Diese Parallele ist rein zufälliger Natur, wenngleich sie in ihrer Treffsicherheit besticht.

¹⁶ An dieser Stelle sei erwähnt, dass die hier angeführten sieben Charakteristika der Jazzimprovisation nicht nur dem Text von Frank J. Barrett (1998) „Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning“ entnommen sind, sondern zudem auch die englischen Formulierungen bewusst beibehalten wurden, um einer so genannten „translation fallacy“ vorzubeugen.

fore“ (Charles Mingus zit. nach Weick 1998: 546). So weit die Legende. Doch Mingus' Bemerkung deutet nicht nur bereits auf ein wesentliches Charakteristikum des Jazz hin, sondern legt zugleich eins der größten Fauxpas unter JazzmusikerInnen offen – die Darbietung des immer gleichen Solos. Denn um dem ästhetischen Postulat des Jazz – nämlich die Musik aus dem Augenblick heraus zu kreieren – gerecht zu werden, müssen JazzmusikerInnen laufend der Versuchung widerstehen, unter hohem Zeitdruck auf verinnerlichte Phrasen und Pfade zurückzugreifen und diese nicht lediglich zu reproduzieren.

Bei Organisationen lässt sich zuweilen ein ähnliches „Dilemma“ beobachten: Bei erhöhtem Zeitmangel oder unter dem Druck der öffentlichen Aufmerksamkeit, wird oftmals auf bereits bekannte Routinen und Strategien zurückgegriffen, welche sich bis dahin ja auch in irgendeiner Form bewährt haben. So ist zu beobachten, dass viele ManagerInnen im Prozess des Organisierens dazu tendieren „mit dem Rückspiegel in die Zukunft“ (Nagel/Wimmer 2004: 337) zu blicken und sich eher auf bereits begangene Wege zum Erfolg verlassen, als neue zu konzipieren. Dieses Prinzip wird jedoch überall dort fragwürdig, wo es darum geht die Entstehung von Neuem – wie etwa die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens oder das Relaunch von bestehenden Produkten – zu forcieren. Durch das kontinuierliche Zurückgreifen auf das Repertoire der Vergangenheit läuft man einerseits Gefahr – sowohl als Organisation, wie auch als Jazzband – zu einer Imitation seiner Selbst zu werden (vgl. Barrett 1998: 608). Zum anderen werden Routinen und Handlungsmuster dadurch zunehmend verfestigt, wodurch die Entstehung von Neuem sowohl behindert, als auch verhindert werden kann (vgl. ebd.: 608).

So ist mit der *provokativen Kompetenz* vor allem die Fähigkeit von JazzmusikerInnen gemeint, „Kreativität [und Innovation, Anm. d. Verf.] dadurch zu fördern, indem sie Bedingungen schaffen, unter denen eingefahrene Muster nicht anwendbar sind und ein gewisses Maß an Verunsicherung zur Kreativität [und neuen Lösungsmöglichkeiten, Anm. d. Verf.] zwingt“ (Lehner 1999: 10). So überlisten sich MusikerInnen in gewisser Weise selbst, wenn sie sich absichtlich in Situationen bringen, in denen gewohnte Muster nicht mehr greifen, ein Verbot des Übens über das zu spielende Material verhängt wird oder kompetente MitspielerInnen bewusst einen provokativen Spielzug entwerfen, welcher es den anderen MitspielerInnen unmöglich macht in gewohnter Manier darauf zu reagieren. Für letzteres ist bei-

spielsweise der Trompeter und Bandleader Miles Davis berühmt berüchtigt, der in diesem Zusammenhang einst zu Keith Jarrett, dem ebenso berühmten Jazzpianisten, meinte: „Do you know why I don't play ballads anymore? Because I like to play ballads so much“ (Davis zit. nach Barrett 1998: 609). Für Jarrett war damit klar, dass „he [Miles Davis, Anm. d. Verf.] was not going to allow himself a comfort zone“ (www.thelastmiles.com). In diesem Zusammenhang ist für „jeden Improvisator (...) deshalb auch Vor-Sicht und unter Umständen die Einsicht zum partiellen Rückzug geboten, sobald seine Tätigkeit im Begriff ist, sich in den Bannkreis der Instrumentalisierung zu begeben“ (Dell 2002: 241).

2. Embracing Errors As Source of Learning

Da im vorherigen Kapitel der Aspekt der Fehlertoleranz im Jazz bereits diskutiert wurde, sei an dieser Stelle dieses weitere Charakteristikum nur kurz angeführt: Denn auch im Jazz kann eine Improvisation schief gehen oder misslingen. Dann etwa, wenn Hände nicht das spielen, was das innere Ohr sich vorstellt, wenn die Darbietung anderer MusikerInnen mißinterpretiert wird oder wenn die falsche Note getroffen wird (vgl. Barrett 1998: 610). In diesem Sinne hebt auch Barrett hervor: „Given the highly exploratory and tentative nature of improvisation, the potential for failure and incoherency always lurks just around the corner“ (ebd.: 606). Die Frage ist dabei jedoch weniger, was tun JazzmusikerInnen, um derartige Fehler zu vermeiden, sondern viel eher, wie gehen sie damit um.

JazzmusikerInnen sind sich bewusst, dass ihnen im Verlauf ihres Auftritts Fehler unterlaufen können. Doch was letztlich als Fehler auftritt, wird nicht als solcher interpretiert, sondern markiert viel eher einen neuen dramaturgischen Ausgangspunkt der Performance. Indem die anderen MitspielerInnen auf dieses „fehlerhafte“ Muster reagieren, es in ihr Spiel integrieren und durch eigene Ideen weiterentwickeln, entsteht spontan ein neues Muster und verleiht dem Musikstück einen völlig neuen Charakter (vgl. Lehner 1999: 14). Diesem Verständnis nach werden Fehler und Irritationen als Sprungbrett genutzt, um aus dem Alten auszubrechen und neue Wege zu beschreiten, die unter Umständen sonst nie entdeckt worden wären. „What might have appeared as an error becomes integrated into a new pattern of activity“ (Barrett 1998: 610).

So ist auch eine Organisation vor selbst verursachten Fehlern und dem damit womöglich einhergehenden Scheitern nicht gefeit. Doch im Unterschied zum Jazz werden in Organisation Fehler meist nur dann positiv bewertet, wenn sie unter dem Aspekt des Probehandelns verbucht werden und sich irgendwann durch Erfolge wieder ausgleichen (vgl. Lehner 1999: 14). Das Fehlerverständnis unterliegt hierbei eher der Auffassung, dass das Lernen aus Fehlern eine Möglichkeit darstellt, um diese zu eliminieren. Damit stellt sich allerdings die Frage, wie Organisationsmitglieder sich getrauen sollen, innovativ zu agieren, wenn das Versagen, welches damit einhergehen kann, als inakzeptabel und nicht tragbar bewertet wird. Für Barrett ist es daher in erster Linie von Bedeutung, „to question the way we look at errors and breakdowns“ (Barrett 1998: 611). Wenn Versagen nicht als Charakterchwäche definiert wird, wenn erbrachte Leistungen weniger nach dem Erfolg, als eher nach dem Grad der Bemühung bewertet werden und von Fall zu Fall eruiert wird, ob sich ein Fehler aufgrund von Nachlässigkeit zugetragen hat oder das Ergebnis eines Prozesses darstellt, ginge damit bereits eine tolerantere Einstellung gegenüber Fehlern einher, die sich nicht zuletzt positiv auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation auswirken würde.

3. Minimal Structures That Allow Maximum Flexibility

Ein weiteres Merkmal der Jazzimprovisation ist ihre lose gekoppelte und minimale Struktur, um ein größtmögliches Maß an Flexibilität zu erreichen. Damit ist gemeint, dass JazzmusikerInnen sich lediglich auf ein paar wenige Vorgaben hinsichtlich Rhythmus, Melodik, Harmonik, Soli, Turnaround oder der Ablauffolgen von Thementeilchen einigen, die dann als notweniger Anker jedem einzelnen erlaubt „schnell und ohne vorherige Probe, improvisierend zusammen zu spielen“ (Lehner 1999: 6). Dabei gilt, je stärker die MusikerInnen an vorgegebene Strukturen gebunden sind, desto schwieriger wird es für sie, auf die improvisierten Beiträge der anderen rasch und flexibel zu reagieren (vgl. Barrett 1998: 611ff.).

So wie für eine Jazzband ist es auch für eine Organisation entscheidend eine strategische Gesamtlinie für das Unternehmen zu entwerfen – wie etwa in Form von Slogans, Mission Statement oder Visionen – und diese zu verfolgen. Um jedoch auf unvohergesehene Entwicklungen reagieren zu können, ist es zuweilen notwendig von dieser Linie auch abzuweichen oder diese zumindest neu auszurichten. Die Fragen, die sich Organisationen dabei stellen können sind: Inwiefern greifen unsere

Strategien noch, welche vorgegebenen Strukturen engen den Handlungsspielraum eher ein, als ihn zu erweitern und welche Routinen bedingen zwar ein Gefühl von Gewohnheit und Vertrauen, sind aber mitunter derart verfestigt, dass sie sich nur mehr schwer an unerwarteten Ereignisse anpassen lassen?

4. Distributed Task: Continual Negotiation Toward Dynamic Synchronization

Ebenso kennzeichnend für die Jazzimprovisation ist der wechselseitige Prozess des Gebens und Nehmens. Die MusikerInnen stehen in einem ständigen Dialog und Austausch miteinander (vgl. Barrett 1998: 613), wo im Augenblick des Geschehens unterschiedliche Interpretationen über das zu spielende Material ausgehandelt und vereinbart werden. So müssen MusikerInnen laufend auch ihre Anschlussfähigkeit unter Beweis stellen. Da keiner der Beteiligten treffsicher hervorsagen kann, in welche Richtung sich ein Musikstück entwickeln wird, ist es umso entscheidender nicht nur auf sein eigenes Spiel zu hören, sondern vor allem auch wachsam das der anderen zu verfolgen. So geht der Aushandlung stets das Moment voraus, in dem ein/eine SpielerIn zu einem beliebigen Zeitpunkt unerwartet die Richtung ändert, und die anderen MitspielerInnen ihr eigenes Spiel in Abstimmung mit den anderen neu auszurichten haben. Ist der gewohnte Spielfluss erstmal unterbrochen, geht es ferner darum einen neuen Weg auszuhandeln und in diesem Moment intuitiv darauf zu vertrauen, dass ein gemeinsamer Orientierungsrahmen wieder hergestellt werden kann (vgl. ebd.: 613). Der Modus Operandi des gegenseitigen Zuhörens ermöglicht es schließlich, Veränderungen rasch aufzuspüren und Inkohärenz rechtzeitig entgegenzuwirken.

In Hinblick auf Organisationen ist zuweilen zu beobachten, dass unerwartete Veränderungen – egal ob externer oder interner Natur – eher als störend und irritierend empfunden werden. Zweifelsohne erleben auch JazzmusikerInnen Situationen, die ungeahnte Wendungen nehmen, als irritierend. Doch scheinen diese im Jazz weniger bedrohend zu wirken als im Zusammenhang mit Organisationen. Das rührt mitunter daher, dass JazzmusikerInnen zum einen über einen breiten „shared task knowledge“ (ebd.: 613) verfügen, auf Basis dessen Störungen leichter aufgegriffen und wieder als neue Muster verarbeitet werden können. Zum anderen bleibt den am Prozess beteiligten Personen durch das zeitliche Zusammenfallen von Konzeption, Ausführung, Reflexion und Kritik (vgl. Dell 2002: 47) nicht nur ein hohes Maß an Kontrolle über das musikalische Produkt, sondern sie sind zugleich immer auch

Zeugen der „Produktentwicklung“ (vgl. Barrett 1998: 613). Dadurch können sie unmittelbar Kurskorrekturen vornehmen und etwaigen Störungen gegensteuern. Dies verlangt den MusikerInnen allerdings eine „Wachheit, Präsenz und Partizipation“ (Dell 2002: 38) gegenüber dem Prozess und ihren MitspielerInnen ab.

5. Reliance on Retrospective Sense Making as Form

Der Improvisation geht keine Planung voraus. „Improvisation (...) geht von der Vergänglichkeit der Umstände aus und spielt mit ihr“ (ebd.: 158). Daher können sich JazzmusikerInnen im Vorhinein auch niemals sicher sein, wie sich das zu spielende Stück im weiteren Verlauf der Improvisation entwickeln wird. „The improviser may be unable to look ahead at what he is going to play, but he can look behind at what he has just played“ (Gioia 1988; zit. nach Weick 1998: 547). So werden ausgehend von dem bereits gespielten Material, Schätzungen und Annahmen darüber getroffen, in welche Richtungen sich die Improvisation weiter entwickeln könnte (vgl. Barrett 1998: 615) und kreieren ihr Spiel somit retrospektiv (vgl. Gioia 1988; zit. nach Weick 1998: 547). Für Weick stellt gerade dieser Aspekt des Jazz – nämlich die retrospektive Sinnstiftung – das zentrale Moment des Prozessmodells des Organisierens dar. Denn der Clou des Organisierens lässt sich in aller Kürze und Konzentriertheit mit dem folgenden Satz erfassen: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage“ (Weick 1985: 195).

Obwohl „improvisation and retrospective sense making are required to complete daily tasks“ (Barrett 1998: 615), scheinen Organisationen diesen Aspekt gerne auszublenzen. Der Wunsch nach Plänen, die sich nicht nur rasch und ohne Schwierigkeiten umsetzen lassen und das Zukünftige berechenbar machen, ist jedoch überall dort inadäquat, wo sich das Umfeld des Plans variabler als erwartet gestaltet. So lässt sich zwar eine Strategie für ein Unternehmen formulieren, doch ob das formulierte Ziel gegen Ende hin auch tatsächlich in vorgesehener Weise erreicht werden kann, bleibt offen. Daher lautet die Empfehlung von (systemischen) BeraterInnen bei Strategieentwicklungsprozessen auch eine hohe Sicherheit und Routine im Umgang mit Unsicherheiten zu entwickeln. Diese Form der Prozesssicherheit kann herbeigeführt werden, indem man sich gezielte Vorstellungen darüber macht, wie der Prozess der Strategieumsetzung aussehen soll, diesen aber in seinen Ergebnissen weitgehend offen lässt. Oder anders formuliert: Der Weg zum Ziel wird erst im Gehen erfunden (vgl. Nagel/Wimmer 2004: 294). Dadurch bleibt der Prozess in

seinen Bewegungen nicht nur flexibel, sondern lebt allem voran von dem Vertrauen, dass sich der Sinn einer Unternehmung retrospektiv erschließen wird und sich davon ausgehend nächste Schritte setzen lassen.

6. Hanging Out: Membership in Communities of Practice

Eine weitere Eigentümlichkeit des Jazz gründet auf dem Aspekt des Lernens und Übens. Zwar kann die Fähigkeit zu improvisieren durch eine fundierte Ausbildung erlernt und durch kontinuierliche technische Übungen auf dem Instrument perfektioniert werden, doch am ehesten lässt sich Improvisieren lernen, indem improvisiert wird oder zumindest darüber nachgedacht wird (vgl. Bailey 1987: 163). Neben dem Kredo *learning by doing* lassen sich im Jazz vor allem „informal educational systems for disseminating knowledge“ (Barrett 1998: 616) wie etwa „the institution of the jam session“ (ebd.: 616) ausmachen. Der informelle Rahmen der Jam Session erlaubt den JazzmusikerInnen in unterschiedlichen Konstellationen zusammenzukommen, unvorbereitet miteinander zu interagieren, Ideen auszutauschen und von dem Erfahrungsschatz und Wissen der jeweiligen anderen zu profitieren. Improvisieren im Jazz wird gelernt, wie er gespielt wird – gemeinsam. Einer Anekdote zufolge lernte etwa ein junger Trompeter bei einem „Hanging Out“ mit Miles Davis obendrein noch wie sich ein Jazzmusiker für seinen Auftritt zu kleiden hat (vgl. ebd.: 616).

Hinsichtlich Organisationen lässt sich ein vergleichbares „Hanging Out“ etwa dort ausmachen, wo es zu informellen Unterredungen in den Arbeitspausen der MitarbeiterInnen kommt oder Arbeitserfahrungen in der Kaffeeküche und anderorts ausgetauscht werden. Vor allem geht es darum – wie auch bei einem Jazzensemble – die Normen, Standards und Sichtweisen der KollegInnen kennen zu lernen (vgl. Müller 2007: 264), um miteinander improvisieren zu können. Denn derartige informelle Zonen erlauben nicht nur einen Austausch von Wissen und Erfahrungen, sondern fördern zudem auch den sozialen Zusammenhalt in einem Team, einer Abteilung oder einer Organisation.

7. Alternating between Soloing and Supporting

Das letzte, aber nicht weniger bedeutende Charakteristikum der Jazzimprovisation ist die veränderte Aufgabenverteilung – „practice of taking turn“ (Barrett 1998: 616) – sowie der damit verbundene Aspekt des Unterstützens und Unterstützt-Werdens.

Ergreift etwa einer/eine der MusikerInnen die Initiative und gibt in einem Solo virtuos seine/ihre Ideen zum Besten, treten die anderen Ensemblemitglieder bewusst in den Hintergrund. Die „Supporting-SpielerInnen“ unterstützen den/die SolistIn bei seiner/ihrer Performance nicht nur begleitend, sondern erspielen zugleich ein neues Pattern, das nachfolgende Solos ein- und anleitet (vgl. Barrett 1998: 616). Entscheidend ist dabei, dass jedes Ensemblemitglied über die Fähigkeit verfügen muss, zu fühlen oder zu erhören, wann es Zeit wird, die Rolle als SolistIn wieder abzugeben und sich der Aufgabe annimmt andere solistische Beiträge zu unterstützen. So gilt beim Jazz eher „attentive listening enables exceptional performance“ (ebd.: 617) und nicht wie oft behauptet umgekehrt „great performances creat attentiv listeners“ (vgl. ebd.: 617). Sobald der/die Einzelne allerdings versucht auf Kosten der Gruppe zu brillieren, seine/ihre Rolle als SolistIn nicht abgeben will oder andere nicht bei der Einführung einer solistischen Idee unterstützt, ist das Resultat schlichtweg „bad jazz“ (ebd.: 617). Zu improvisieren impliziert daher ein Geben und Nehmen, ein Hervorstechen und wieder Zurücktreten, ein Zuhören und darauf Antworten und ein Unterstützen und sich Unterstützen lassen.

Wo die Jazzband egalitär und partizipierend strukturiert ist, sind viele Organisationen vornehmlich starr hierarchisch nach festgelegten Funktions- und Aufgabenbereichen strukturiert. Somit ist die Teilnahme des Einzelnen am Prozess des Organisierens oft streng reglementiert und limitiert. Die Idee der rotierenden oder wechselnden Führungsform würde beinhalten, dass auch einmal Führungskräfte einen Schritt zurücktreten und ihre MitarbeiterInnen mehr in den Prozess einbeziehen. Dies würde wiederum bedeuten, dass nicht nur die Leitung, sondern jeder/jede Einzelne Verantwortung für den Arbeitsprozess zu tragen hätte. Auf diese Weise könnten schweigsame Stimmen nicht mehr überhört werden, Synergien und Kooperationsbeziehungen erprobt werden, „einseitige Belastung und Monotonie“ (Deckert 1999: 153) vorgebeugt werden und ein „Verständnis für größere Zusammenhänge und für die Arbeit anderer“ (ebd.: 153) geweckt werden. Diese Art der Führungsform – im organisatorischen Jargon mit dem Terminus *Job Rotation* umschrieben – setzt allerdings voraus, dass alle am Arbeitsprozess beteiligten Personen in alle Aufgabenbereiche eingearbeitet werden und „die Wahl einer günstigen Länge des Wechselintervalls und die Berücksichtigung individueller Präferenzen“ (ebd.: 153) im Vorhinein abgeklärt werden.

Dabei müssen allerdings zwei Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen sind Führungskräfte immer von dem Expertenwissen anderer abhängig, sodass eine Soloperformance in bestimmten Situationen einem Drahtseilakt gleich kommen würde (vgl. Barrett 1998: 617). Zum anderen neigen Vorgesetzte dazu „to reward individual performance and achievement rather than supportive behaviours“ (ebd.: 617). Doch gerade dieses *supportive behaviour* erlaubt das Funktionieren von rotierenden Führungsformen. Wenn die Angestellten nur gesehen und gehört werden, wenn sie bei einer Solopräsentation brillieren und die Arbeit der im Hintergrund begleitenden KollegInnen kaum Anerkennung findet, dann gewinnt letztlich das Konkurrenzdenken und das Wettstreben um Anerkennung untereinander die Oberhand. Das Resultat wäre hierbei zwar nicht unbedingt „bad jazz“, aber kommt dem schon sehr nahe, wenn Intrigen, Mobbing, Neid und damit einhergehende negative Auswirkungen auf den Arbeitsprozess und die Beziehungen der MitarbeiterInnen das Arbeitsklima nachhaltig beeinflussen. Wenn allerdings die am Arbeitsprozess beteiligten Personen darauf bedacht sind „to surrender self and ego in effort to support the development of another’s idea“ (ebd.: 617), dann „they [Organisationen, Anm. d. Verf.] would unleash their capacity to improvise and innovate“ (ebd.: 617).

Soweit die wesentlichen Charakteristika der Jazzimprovisation – vornehmlich nach Barrett (1998). Doch nach eingehender Auseinandersetzung mit Jazz und Improvisation möchte ich noch für ein weiteres Charakteristikum der Jazzimprovisation plädieren: Nämlich die *Sensibilität für das Hier und Jetzt*. Mit diesem achten Merkmal der Jazzimprovisation würde gerade der in der Literatur häufig vernachlässigte zeitliche und rhythmische Aspekt der Improvisation mehr in den Vordergrund gerückt werden.

Hierfür spricht zum einen, dass JazzmusikerInnen aufgrund des *planning in realtime* oftmals gezwungen sind unter enorm hohem Zeitdruck „sinnvolle“ Entscheidungen zu treffen, sowie durch „die unmittelbare Berührung des Produzierten“ (Dell 2002: 74) mit einer hohen Sensibilität für das Hier und Jetzt aufwarten müssen, um jedes Mal aufs Neue eine auf die jeweilige Situation abgestimmte Lösung erarbeiten zu können.

Zum anderen scheint insbesondere die Bedeutung von Rhythmus in einer Zeit, in der viele althergebrachte Rhythmen des Arbeitslebens zusehends weg zu brechen schei-

nen, stetig zuzunehmen (vgl. Lehner 1999: 27). So etwa wenn zu jeder Tages und Nachtzeit im virtuellen Raum eingekauft oder am virtuellen Amt Informationen eingeholt werden können, wenn in saisonalen Gewerben durch künstliche Hilfsmittel auch im Sommer Ski gefahren werden kann und auch, wenn sich das traditionelle Modell des Arbeitswochenrhythmus – Montag bis Freitag von 9 to 5 mit Samstag und Sonntag als fixe Ruhetage – mehr und mehr in Richtung flexible Arbeitszeitgestaltung verschiebt (vgl. ebd.: 27). So mag es nicht verwundern, dass sich gegenwärtig Modelle wie etwa *B-Work* abzeichnen und vermehrt auch schon in Organisationsstrukturen implementiert werden:

„B-Society is working towards a more flexible labour market. B-Work is flexible and gives you the possibility to work in accordance to your own rhythm. This is both good economics for businesses and better life quality for people“ (www.b-society.org).

Derartige Modelle untermauern somit nicht nur die Relevanz der Betrachtung von Rhythmen im Arbeitsleben, sondern machen darauf aufmerksam, dass nicht nur Jazz, sondern jegliche Art von Prozess erst „gut´ durch Rhythmus“ (Lehner 1999: 27) wird.

4|2 Prämissen der Improvisation

Wurden eben noch die wesentlichen Charakteristika der Jazzimprovisation erörtert – und ansatzweise bereits auf Organisationen/Teams/Individuen übertragen – so geht es in einem weiteren Schritt nun darum, die sich daraus ergebenden Bedingungen für Improvisation festzuhalten. Wenngleich Improvisation unterschiedliche Grade aufweisen kann (vgl. Weick 1998; C/C/K 1999) oder sich bestimmte Typen von Improvisation ausmachen lassen (vgl. Moorman/Miner 1998), so unterliegt sie dennoch stets ähnlichen Voraussetzungen. Daher sei im Folgenden aufgezeigt, was Improvisation konstituiert und was sie zu verhindern gedenkt.

▪ Minimale Strukturen

Zwar mag Improvisation in ihrer Form oftmals chaotisch und strukturlos wirken, so setzt doch gerade Improvisation das Vorhandensein einer klaren Linie, einer Struktur voraus. Allerdings wird diese nicht eingeführt, um sich möglichst stark daran zu

binden (vgl. Lehner 2004: 459), sondern eher um von dieser bewusst abweichen zu können – „You need to improvise on something“ (Charles Mingus; zit. nach Lehner 1999: 22). Im Jazz wirkt das vorgegebene Thema worüber improvisiert wird als minimale Struktur, während in einer Organisation übergeordnete Ziele, Strategien und Zukunftsvisionen als solche fungieren können. Diese stellen aber lediglich einen Orientierungsrahmen dar, der Abweichungen und Adaptierungen gegenüber offen ist. Dabei gilt, „je rigider die Vorschrift für die Behandlung einer Situation ist“ (Dell 2002: 52), desto kleiner wird auch der Handlungsspielraum für Improvisation. Es kommt also darauf an, eine Balance zwischen Stabilität mittels klare Vorgaben und Flexibilität, durch genügend Freiräume mit geringer Reglementierung herzustellen. Nach Mary Jo Hatch geht mit der Einführung von minimalen Strukturen gleichzeitig das Moment der Mehrdeutigkeit einher, da „the empty places of the structure of a tune produce ambiguity“ (Hatch 1999a: 7). Somit entstehen Leerräume – so genannte *empty spaces* (ebd.: 5) – die als Gelegenheit für Improvisation wahrgenommen werden.

▪ **Rekursives Verhalten**

Da es der Improvisation zutiefst eigen ist, keiner im Vorfeld festgelegten Strategie zu entspringen, sondern sich jeweils spontan aus dem Moment heraus ergibt (vgl. Scheer 2002: 2), verhält sie sich auch niemals gleich (vgl. Dell 2002: 63). Folglich hält der Blick nach Vorne ins Unvorhersehbare kaum Anknüpfungspunkte bereit, so dass ein rekursiv ausgerichtetes Verhalten zu einer weiteren Bedingung für Improvisieren wird. Wie bereits erwähnt, orientiert sich „rekursives Verhalten (...) an den Ergebnissen der bisherigen Tätigkeiten sowie an den aktuell verfügbaren Ressourcen“ (Müller 2007: 272). Daher ist es auch umso bedeutender, sich laufend mit der Verfügbarkeit und Verwendbarkeit von Ressourcen zu beschäftigen. Denn nur wenn ich weiß, welche Ressourcen mir im jeweiligen Moment zur Verfügung stehen und wie ich sie einsetzen kann, vermag ich in den Prozess eingreifen zu können.

Rekursives Verhalten bezieht sich dabei nicht nur auf technische Fertigkeiten oder bisherige Berufserfahrungen, sondern auch „auf bestehendes organisationales Wissen“ (Lehner 2004: 460). Improvisation beginnt dort, wo erste Schritte, ohne jedoch den weiteren Verlauf bestimmt zu haben, gesetzt werden und sich der nächste Schritt jeweils rekursiv aus dem vorangegangenen Schritt ergibt (vgl. ebd.: 460). Dabei spielt vor allem der Aspekt der Erinnerung eine zentrale Rolle: Da JazzmusikerInnen

bei ihren Improvisationen stets rückblickend aus ihren Erfahrungen schöpfen, um adäquat auf unerwartete Situationen zu reagieren, ist es vor allem von Bedeutung „to gain retrospective access to a greater range of resources“ (Weick 1998: 547). Für Weick gilt daher: „to improve improvisation is to improve memory“ (ebd.: 547).

Da Improvisieren aber weniger das Neuerfinden als vielmehr die Neukombination von vorhandenen Ressourcen, Erfahrungen und Wissen meint, erfordert Improvisieren immer auch eine „mental agility“ (Berliner 1994: 194), die Wissen zu verknüpfen und neu zu kombinieren weiß. Um sich seine mentale Agilität zu bewahren, wird man allerdings nicht um das paradoxe Moment herumkommen, dass man zwar über seine technischen Fähigkeiten, Erfahrungen und das jeweilige Regelwerk Bescheid wissen muss, eben diese im Moment des Improvisierens jedoch wieder vergessen muss (vgl. Vengerov 2006: 7), um frei, intuitiv und flexibel auf das Unerwartete zu reagieren. So gesehen stellt „das *Vergessen* eine [weitere, Anm. d. Verf.] Grundbedingung des Improvisatorischen dar“ (Dell 2002: 22).

▪ **Die Improvisierenden**

Da sich zudem Improvisieren als soziales Phänomen begreifen lässt, ergeben sich ferner auch Bedingungen, die von den am Prozess beteiligten Personen zu erfüllen sind. So setzt Improvisation etwa ein hohes Maß an *Gelassenheit* und *Irritationsbereitschaft* voraus. Ersteres meint, gelassen darauf zu vertrauen, dass sich der Weg im Gehen erfinden lässt, dass auch einmal Aufgaben und Verantwortung abgegeben werden und man sich selbst zu Gunsten des Gruppenprozesses zurücknimmt, jeglichen Profilierungsnöten den Riegel vorschiebt und einstweilen andere TeilnehmerInnen bei der Verwirklichung ihrer Ideen begleitend unterstützt. Wohingegen die Irritationsbereitschaft vor allem darauf abzielt, sich gelassen irritieren zu lassen. Dies bedeutet, Ideen, Bedenken oder Anregungen nicht unmittelbar abzutun, sondern anzunehmen und erst hinterher auf deren Berechtigung zu überprüfen. Zugleich ist damit auch gemeint, dass man jederzeit mit „provokativen Spielzügen“ anderer Personen rechnen muss und bereit ist, Situationen gemeinsam neu auszuhandeln (vgl. Silberberger 2007: 5f.).

Des Weiteren ist der Aspekt der *positiven Konkurrenz* zu nennen, der das solidarische Ringen um die beste Performance meint. Hierzu ist es zunächst erforderlich „multiple Autorenschaft“ (Dell 2002: 29) anzuerkennen, flache Hierarchien durch-

zusetzen und gegebenenfalls MediatorInnen dem Prozess beizustellen, die darauf achten, dass das gemeinschaftliche Ringen um die beste Performance nicht in destruktive Bahnen gelenkt wird.

Zudem stellt auch die Fähigkeit, Wissen und Daten nicht nur zu sammeln, sondern diese vor allem zu verknüpfen und neu zu kombinieren, eine weitere Voraussetzung für Improvisierenden dar (vgl. Silberberger 2007: 7). Dabei erfahren allen voran Eigenschaften wie *Intuition* und *Spontanität* besondere Aufmerksamkeit. Denn Intuition, definiert als „unbewusste, schnelle Verarbeitung von Erfahrungswissen“ (Müller 2007: 258) basiert letztlich auf „Mustererkennung und -bewertung, nutzt das Wiedererkennen von Situationen und Modellen und greift (...) auf implizites Wissen zurück“ (ebd.: 265). Damit sei der positive Einfluss des intuitiven Agierens beim Improvisieren als weitere Voraussetzung angefügt. Spontanität hingegen meint einerseits die rasche Entschlusskraft, die oft intuitiv erfolgt sowie andererseits die Fähigkeit, sich schnell und kurzfristig auf neue Situationen einzustellen. Spontanes Handeln ist beim Improvisieren insofern entscheidend, als dass in extrem kurzer Zeit irreversible Entscheidungen zu treffen sind, die ohne langes Überlegen, meist nur spontan und intuitiv aus dem Bauch heraus getroffen werden können.

Wenngleich Improvisierenden damit abverlangt wird, ihre Angst vor dem Unbekannten durch eine Offenheit gegenüber dem Unvorhergesehenen einzutauschen und nicht zuletzt mit einer ausgeprägten Vorstellungskraft sowie einem guten organisationalen Gedächtnis aufwarten müssen, so sei an dieser Stelle die vielleicht auftauchende Angst genommen, wenn hinzugefügt wird, dass sich all diese Fertigkeiten vor allem trainieren und weiterentwickeln lassen, indem...*improvisiert* wird.

4|3 Implikationen für die Organisationstheorie

So sei im Weiteren die Coda am „Ausklingen“, wenn im Folgenden nun die erarbeiteten Schlussfolgerungen für die Organisationstheorie und anschließend die für die Praxis angeführt werden.

Das Konzept der organisationalen Improvisation als „one of the youngest members“ (C/C/K 1999: 336) der Organisationstheorie vermag zuweilen traditionelle Ansich-

ten über Organisationen revidiert, relativiert und reorganisiert zu haben. Dass das organisationswissenschaftliche Interesse an Improvisation zugenommen hat, lässt sich insbesondere auf veränderte Organisationswirklichkeiten zurückführen.

Denn wie in der Einleitung bereits erwähnt, haben sich mit dem 21. Jahrhundert auch die Anforderungen und Bedingungen an Organisationen nachhaltig (mit)verändert. So müssen Organisationen ihr Überleben zusehends in und mit Umwelten sichern, deren Eigendynamik sich kaum noch im Vorhinein berechnen lässt, sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt und in einer Multioptionsgesellschaft jeden Tag aufs Neue die richtigen Entscheidungen treffen. Hinzukommt, dass die Verbreitung neuer Kommunikationstechnologien alltägliche Rhythmen des Arbeitsleben nicht nur beschleunigt, sondern zuweilen auch eliminiert (vgl. Lehner 1999: 8). Ebenso zeichnet sich ab, dass sich erfolgreiche Unternehmensführung heutzutage weniger durch das sture Festhalten an entworfenen Planungsentscheidungen erfüllt, sondern eher „durch das wache Aufnehmen neuer Entwicklung und das darauf gekonnte und schnelle Reagieren“ (Scheer 2002: 2). Damit scheinen nicht zuletzt auch viele althergebrachte Managementprinzipien keinen zwingenden Wettbewerbsvorteil mehr zu versprechen.

Neue Probleme verlangen nicht nur neue Lösungen, sondern führen immer auch zu neuen Fragen: Was zeichnet Organisationen im 21. Jahrhunderts aus? Mit welchen Begrifflichkeiten lassen sie sich beschreiben? Welche Paradigmen, Modelle und Konzepte bieten sich hierfür an und welche haben eher an Gültigkeit verloren? Doch insbesondere interessiert die Frage, warum es in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein kann, sich organisationswissenschaftlich mit dem Phänomen der Improvisation zu beschäftigen. Dazu sollen vorzugsweise drei Ansatzpunkte vorgestellt und diskutiert werden:

4|3|1 Der Prozess als Produkt

Für Karl E. Weick ist das Phänomen der Improvisation für die Organisationstheorie insofern wichtig, „because it gathers together compactly and vividly a set of explanations suggesting that to understand organizations is to understand organizing“ (Weick 1998: 551).

In der vornehmlich in Strukturen denkenden klassischen Organisationstheorie, werden Organisationen und ihre Umwelten als etwas Feststehendes und Stabiles begriffen. Veränderungen gelten hierbei als störend, weil sie von außen aufgezwungene Anpassungen erforderlich machen. Organisationen lassen sich allerdings auch noch anders verstehen: Dann nämlich, wenn wir Organisationen und ihre Umwelten zum einen als mehrdeutig, komplex und dynamisch begreifen und zum anderen, als etwas betrachten, das nicht an sich besteht, sondern fortwährend erst durch die Mitglieder im Prozess des Organisierens neu erschaffen wird. Organisationen stellen diesem Verständnis nach immer nur einen „snapshot of ongoing processes“ (Weik/Lang 2005: 167) dar.

Mit dieser Sicht auf Organisationen hat Weick nicht nur den Prozessgedanken in der Organisationstheorie anschlussfähig gemacht, sondern zugleich auch darauf aufmerksam gemacht, dass der Prozess des Organisierens das konstituierende Element einer Organisation darstellt und weniger deren Strukturen. Schlicht formuliert geht es darum, das Sein (Organisation) zu verstehen, das durch das Werden (Prozess des Organisierens) konstituiert wird (vgl. Whitehead 1929 zit. nach Weick 1998: 551). Unter dieser Voraussetzung lassen sich Organisationen vor allem dann beschreiben, wenn man die Aufmerksamkeit mehr noch auf ihre konstituierenden Prozesse lenkt. Dies kann erreicht werden, indem

„Organisationsforscher im Gebrauch von Substantiven geizig [welche den beschreibenden Erscheinungen immer eine trügerische Stabilität unterstellen (vgl. Weik/Lang 2005: 167)], im Gebrauch von Verben freigiebiger (...) werden würden, dann würden Prozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, und wir würden mehr darüber erfahren, wie man sie begreifen und lenken kann“ (Weick 1985: 67).

Da JazzmusikerInnen vornehmlich unter hohem Zeitdruck irreversible Entscheidungen treffen, keine im Vorhinein festgelegten Pläne entwerfen, Strukturen nicht als gegeben voraussetzen, nur mit unmittelbar zur Verfügung stehenden Ressourcen retrospektiv Sinn stiften und zudem „the artistic act as much as the artistic work“ (Weick 1999: 167) – also den Prozess der Improvisation als ihr Produkt – hochhalten, lässt sich durch die Metapher der Jazzimprovisation sowohl begreifen wie soziales Handeln koordiniert wird, als sich auch der Prozess des Organisierens anschaulich nachvollziehen.

4|3|2 Das Neue im Alten denken

Des Weiteren treten durch die „Jazz-Metapher“ vor allem jene Eigenschaften des Jazz hervor, die zuweilen auch bei Organisationen zu finden sind, sich allerdings mit traditionellen Metaphern oder Konzepten nur bedingt fassen lassen. Das Prinzip der Metaphernbildung vermag der Organisationstheorie hierbei Wege aufzuzeigen, inwieweit Denkweisen und Begriffe des Jazz dazu beitragen können, Sichtweisen über Organisieren im 21. Jahrhundert zu reorganisieren und anhand dessen Strukturen und Prozesse aus einer neuen Perspektive heraus beschrieben werden können.

So ist etwa Mary Jo Hatch zu nennen, die anhand der „Jazz-Metapher“ hinterfragt, wie sich Organisationsstrukturen neu beschreiben lassen und dabei „not to try to argue against the old vocabulary, but rather to engage with a new one“ (Hatch 1999a: 13). Denn so wie auch die Improvisation weniger das komplette Neuerfinden, als viel mehr das Neuordnen der Dinge meint (vgl. Knauer 2004b: 36), so stellt auch das Konzept der organisationalen Improvisation keine Neuerfindung per se dar, sondern zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass bereits bestehendes Wissen mit neuem ergänzt, kombiniert und neu geordnet wird. Man könnte in gewisser Weise auch sagen, dass alles schon mal da gewesen, allerdings in der Form so noch nicht zusammengedacht worden ist.

Dieses Moment wird vor allem dort sichtbar, wo bereits vorliegende organisations-theoretische Konzepte und Begriffe wie etwa Bricolage, Kreativität und Innovation durch die „Jazz-Metapher“ wieder neues Gewicht verliehen wird und in anderen als bisher geläufigen Zusammenhängen interpretiert werden. Da das Konzept der organisationalen Improvisation vor allem dem Umstand Rechnung trägt, dass weder Organisationen noch ihre Umwelten als etwas Stabiles und Festgefühtes begriffen werden können, bietet sich dieses vor allem dazu an den Aspekt „to create order within chaos“ (Weick 1999: 166) zu erklären. Die Idee ist,

„that a fuller understanding of the process by which jazz is produced and evaluated, is a valuable tool of analysis for organizational theorists who want to understand innovation, the variation process in natural selection, idea generation, and creativity“ (ebd.: 166).

Hinzukommt, dass „this concept appears to have substantial implications for a number of organizational phenomena, ranging from teamwork and creativity to product innovation and organizational adaptation and renewal“ (K/C/C 2003: 2024). Somit wird ersichtlich, dass die Auseinandersetzung mit Improvisation – wie wir sie beim Jazz erleben – nicht nur gewinnbringende Forschungsperspektiven verspricht, sondern auch eine Fülle an Anknüpfungspunkten für weitere improvisationsbezogene Fragestellungen bereithält.

4|3|3 Komplexität meistern

Die Auseinandersetzung mit Improvisation kann nicht zuletzt auch überall dort von Bedeutung sein, wo die zunehmende Komplexität und Unvorhersehbarkeit zum wesentlichen Merkmal moderner Gesellschaften wird. Denn so wurde bereits in der Einleitung auf das sich gegenwärtig abzeichnende Spannungsverhältnis hingewiesen, in dem sich insbesondere Organisationen zwischen dem Streben nach Sicherheit durch Planung auf der einen Seite und der unmittelbar erlebten Erfahrung der Unsicherheit andererseits, bewegen.

Damit geht letztlich die Frage einher, wie Organisationen in einer zunehmend komplexen und ordnungslosen Welt beständig handlungsfähig bleiben können. Eine denkbare Antwort auf die Frage findet sich mitunter im folgenden Gedanken: „Die organisationsexterne Umwelt ist durch ein bestimmtes Maß an Komplexität und Unsicherheit sowie Schnelligkeit von Veränderungen gekennzeichnet (...). Dieses Maß bestimmt (...) die Notwendigkeit zur Improvisation“ (Müller 2007: 271).

Das bedeutet, dass sich Improvisation somit nicht nur als eine Problemlösungskompetenz begreifen lässt, sondern vor allem eine Möglichkeit des Handelns darstellt, um mit Komplexität umzugehen. In diesem Sinne begreift auch Christopher Dell Improvisation vor allem als „Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit Unordnung“ (Dell 2004: 119). Improvisation erkennt Unordnung an – im Sinne von zunehmender Komplexität, Ambiguität und Unvorhersehbarkeit – und

„versucht mit den Potentialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten. Improvisation bedeutet dann, mit den Materialien der Wirk-

lichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten“ (Dell 2004: 119).

In diesem Zusammenhang ist die Arbeit des Soziologen Friedhelm Guttandin (1996) zu erwähnen, der anhand einer südamerikanischen Provinzstadt namens *Villarrica* die wesentlichen Merkmale und Mechanismen einer so genannten „Improvisationsgesellschaft“ herausarbeitete. Zum einen konnte Guttandin aufzeigen, dass die wesentlichen Grundzüge der Improvisationsgesellschaft zuweilen auch in den Strukturen westlicher Gesellschaften anzutreffen sind. Zum anderen zeigt er, dass ein hohes Maß an sozialer und sachlicher Komplexität, ein dieser Komplexität angemessenes improvisierendes Agieren abverlangt (vgl. Guttandin 1996: 33f.). Guttandins Schlussfolgerung legt folglich nahe, dass sich Gesellschaften auch unter dem Aspekt der Improvisation – als gesellschaftliche Handlungskompetenz – begreifen lassen:

„Der Dualismus von Aktivität, Planung, Ordnung Rationalisierung, Selbstgewißheit einerseits und Passivität, Chaos, Beliebigkeit, Zweifel, Unsicherheit andererseits wird durchbrochen von einer dritten Variante, Gesellschaft zu denken und in ihr zu handeln, nämlich der Improvisation“ (ebd.: 9).

Die Auseinandersetzung mit Improvisation gewinnt also überall dort an Bedeutung, wo Organisationen in komplexe und dynamische Umwelten eingebettet sind, deren „Eigendynamiken ein grundlegend anderes Management als bisher verlangen“ (Malik 2008: 1), sowie auch dort wo sich hochkomplexe Systeme nur begrenzt steuern lassen und die Rolle der sich selbst-bildenden spontanen Ordnung zur Notwendigkeit wird (vgl. Hayek 1980; zit. nach Bleicher 1991: 916). Improvisation lässt sich in diesem Zusammenhang als eine weitere, nicht weniger bedeutende (gesellschaftliche und organisationale) Handlungsmöglichkeit begreifen, die mit Komplexität und Mehrdeutigkeit umzugehen weiß.

4|4 Implikationen für die Organisationspraxis

Im Anschluss an die Überlegungen des vorangegangenen Kapitels sowie dem bereits erworbenen Wissen über Improvisation ist an dieser Stelle nun zu hinterfragen, wie sich dieses Wissen auf die Organisationspraxis umlegen lässt. Wird in Organisatio-

nen tatsächlich improvisiert? Was haben Organisationen, Abteilungen, Teams davon wenn improvisiert wird? Wo wird und kann in einer Organisation improvisiert werden? Muss Improvisation immer und überall funktionieren? Lässt sich Improvisieren als Managementprinzip organisieren? Welche konkreten Handlungsempfehlungen ergeben sich daraus? Oder auch etwas provozierend gefragt: Was weiß ich, wenn ich das weiß und was kann ich, wenn ich das kann?

Da sich ein Teil der Fragen bereits anhand von Beispielen aus der Organisationspraxis beantworten lässt, sollen im Folgenden nun einige angeführt werden. Auf diese Weise lässt sich veranschaulichen, was mit organisationaler Improvisation letztlich gemeint ist, in welchen Zusammenhängen sich Improvisieren beobachten lässt und inwiefern sich Organisationen dieses Konzept bereits nutzbar gemacht haben.

4|4|1 Beispiele organisationaler Improvisation

Die Frage, ob in Organisationen – seien es Wirtschaftsunternehmen, Forschungsinstitute, Krankenhäuser, Fußballvereine, Flughäfen oder die Raumfahrt – tatsächlich improvisiert wird, lässt sich geradewegs mit einem *Ja* beantworten. Es lassen sich einige Beispiele aus der Praxis des Organisierens nennen, wo etwa gerade das Abweichen von einem Plan zum Erfolg geführt hat, wo Improvisation zu neuen Produktideen und Verwertungszusammenhängen verholfen hat, wo schnelles Reagieren gefragt ist und Entscheidungen nur spontan aus dem Moment heraus getroffen werden können und wo Strukturen hinterfragt werden und daraufhin mit Situationen anders umgegangen wird als bisher. Wo ein Fehler als Gelegenheit genutzt wird, um Kompetenzen wie Krisenmanagement und „mental agility“ (Berliner 1994: 194) unter Beweis zu stellen, wo im entscheidenden Moment das Potenzial einer Entwicklung erkannt wird, obwohl alles auf eine Sackgasse hindeutet, wo der Mut sich durchsetzt, auch Grauzonen auszutesten und wo unerwartet auftretende Probleme nur mittels vorhandener Ressourcen wieder in den Griff zu bekommen sind.

Improvisieren in Organisationen? Ja, allerdings mit Einschränkungen. So lässt sich anhand von Beispielen zunächst herausstellen, dass Improvisation vor allem hinsichtlich der Unterscheidung *temporär* – es wird lediglich vorübergehend

improvisiert – und *partiell* – es wird nur in bestimmten Teilbereichen oder innerhalb eines festgelegten Ablaufs improvisiert – zu beobachten ist.

4|4|1|1 Temporäre Improvisation

Temporäre Improvisation bedeutet, dass Organisationen oder deren Mitglieder nur vorübergehend in den Improvisationsmodus schalten, meist um ein unerwartetes Problem wieder in den Griff zu bekommen. Derartige Situationen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass die Zeit knapp und die Beschaffung weiterer Ressourcen nicht möglich ist. Daher sehen sich die Beteiligten/Betroffenen oftmals gezwungen, mit den vorhandenen Ressourcen und mit dem Rekurs auf bestehendes Wissen, in Echtzeit spontan nach kreativen Lösungen für ein auftretendes Problem zu suchen.

Als Extrembeispiel hierzu lässt sich insbesondere die Raumfahrt nennen. Keine Unternehmung wird so akribisch geplant wie der Flug ins Weltall und dennoch geraten AstronautInnen immer wieder in Situationen, die nicht vorherzusehen sind. Der russische Astronaut Pawel Popowitsch erzählt in diesem Zusammenhang: „Wenn wir früher auf der Erde 100 Notfälle trainiert haben, passierte im All der 101ste. Heute werden 1000 Notfälle trainiert. Aber dann trifft der 1001ste ein“ (Popowitsch 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 92). Trotz „Ernstfallstraining“, in dem nichts dem Zufall überlassen werden soll, bleibt AstronautInnen häufig keine andere Chance als vom Boardhandbuch und den Instruktionen des Bodenzentrums abzuweichen und improvisierend in eine unerwartete Situation einzugreifen:

„Im März 1965 verließ Alexei Leonow mehr als 400 Kilometer von der Erde entfernt als erster Mensch seine *Woschod-2* und schwebte ins All hinaus. Als er wieder einsteigen wollte, war sein Raumanzug durch den Druckunterschied so aufgebläht, dass er nicht mehr durch die Luke passte. Er war ausgesperrt im Weltall. Der Kosmonaut zog alle Riemen so stramm wie möglich, vergeblich. Er beschloss – gegen alle Instruktionen – den Druck in seinem Raumanzug auf 27 Atmosphären zu senken. Dabei hätte der Stickstoff in seinem Blut aufkochen und ihn töten können. Aber Leonow kalkulierte, dass er nach einer Stunde reiner Sauerstoffatmung keinen Stickstoff mehr im Blut haben würde. Die Rechnung ging auf. Der Raumanzug schrumpfte, und der Kosmonaut quetschte sich – wieder gegen alle Regeln – mit dem Kopf zuerst durch die Schleuse“ (Scholl 2008; *brand eins* Magazin: 93).

Ein weiteres Beispiel aus der Raumfahrt zeigt zudem, dass ungewöhnliche Situationen nicht nur ungewöhnliche Maßnahmen erfordern, sondern dass gerade bei improvisierten Unternehmungen, das der Improvisation verwandte Konzept der Bricolage eine besondere Bedeutung zukommt: Als im April 1970 auf dem Weg zum Mond an Board der Apollo 13 einer der Sauerstofftanks explodierte, wurde vom Kontrollzentrum in Houston versucht das Schlimmste zu verhindern:

„Über Sprechfunk gaben sie [die Techniker der Bodenstation, Anm. d. Verf.] Bastelanweisung durch: Aus Schläuchen, die eigentlich zur Ausrüstung für den geplanten Mondspaziergang gehörten, einigen Kanisterdeckeln und Klebestreifen improvisierten die Astronauten ein Umleitungssystem, das den Luftfilter in der Landefähre (der nur für zwei Mann ausgelegt und deshalb überfordert war) entlastete“ (www.wissen.spiegel.de/wissen)

Mögen sich die vorherigen Beispiele für Improvisation zuweilen nach einem Notprogramm für dramatische Situationen anhören, so lassen sich auch weniger dramatische Beispiele für organisationale Improvisation anführen. So etwa wenn in Organisationen vorübergehend oder kurzfristig von entworfenen Plänen bewusst abgewichen wird, Strategien adaptiert werden, Situationen spontan umgestaltet werden oder auch eine völlig andere Richtung als geplant eingeschlagen wird:

„So plante das japanische Motorradunternehmen Honda den Markteintritt mit schweren Motorrädern in die USA. Ein vorbereitendes Team wurde in die USA geschickt, aber mit geringem Budget ausgestattet, so dass es für die eigene Fortbewegung lediglich Leichtmotorräder mitnahm. Da in den USA durch Marken wie Harley Davidson bereits ein erfolgreicher einheimischer Markt bestand, war es für Honda schwer, in das gleiche Marktsegment einzudringen. Das Team merkte aber, dass Leichtmotorräder ein Erfolg sein könnten und hat die ursprüngliche Strategie spontan verändert und Honda auf diesem Marktsegment zu einem Eintrittserfolg verholfen“ (Scheer 2002: 1).

Anders als geplant kam es auch für die Mercedes Benz AG, als am 21. Oktober 1997 das neue Fahrzeug des Typs „A-Klasse“, welches als der sicherste Kompaktwagen der Welt beworben wurde, beim „Elch-Test“ durchfiel. Das Testergebnis traf das Unternehmen nicht nur völlig unvorbereitet, sondern zog deren Image als Autohersteller, der stets auf Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit bedacht war, schwer in Mitleidenschaft:

„Das `Elch-Testergebnis`, das zunächst als Katastrophe für diese Modellreihe erschien, wurde zum Start einer unbezahlbaren Publizitätskampagne, in der die Manager und Techniker ihre Fähigkeiten demonstrieren konnten, ein technisches Problem schnell in den Griff zu bekommen. Gleichzeitig wurden viele technische Neuerungen (wie das nachträglich eingebaute Stabilitätssystem ESP) (...) erst dadurch bekannt“ (Lehner 1999: 14f.).

Dass unerwartete oder auch imageschädigende Ereignisse mit dem Mut zur Improvisation doch noch zum Erfolg – wenn nicht gar zu viel größerem – führen können, zeigt auch das mir mündlich überlieferte Beispiele: Als kurz vor Spielbeginn in einem Theater in Deutschland zwar alle BesucherInnen wohl gereiht auf ihren Plätzen saßen, die Ankunft des Hauptdarstellers allerdings ausblieb, sah der Regisseur des Stücks zwei Möglichkeiten. Entweder die TheaterbesucherInnen um Nachsicht zu bitten und ihnen das Eintrittsgeld zurückzuerstatten oder stattdessen ein ganz anderes Stück aufzuführen. Da das Theaterstück sowohl mit erwachsenen SchauspielerInnen, als auch als Kindertheaterstück mit Kindern in der Besetzung inszeniert wurde, wagte der Regisseur kurzerhand die Kinderversion aufzuführen. Diese Theaterraufführung wurde mitunter gerade deshalb zu einem unerwarteten Erfolg, weil das Thema des Stücks Tod und Trauer mit Kindern als DarstellerInnen für das Publikum besonders anrührend war. Mit dem Mut zur Improvisation hat der Regisseur den BesucherInnen nicht nur ein Theatererlebnis der besonderen Art geboten, sondern konnte gleichzeitig Empörungen und Reklamationen erfolgreich abwenden.

4|4|1|2 Partielle Improvisation

Soweit einige Beispiele, wo Improvisation temporär zur Lösung eines Problems angewendet wurde. Doch es lassen sich zuweilen auch einige Beispiele von partieller Improvisation nennen, wo in bestimmten Teilbereichen oder innerhalb eines festgelegten Ablaufes Improvisieren als hilfreiches Instrument bewusst praktiziert und forciert wird. So etwa vor allem bei produzierenden Unternehmen, wo die maschinelle Fertigung von Produkten zwar nur wenig Raum für Improvisation lässt, aber die Marketingabteilung davon gerade lebt. Aber auch in sozialen Einrichtungen, wie etwa Krankenhäusern und Schulen lässt sich partielle Improvisation beobachten. Dann nämlich wenn der/die Arzt/Ärztin die Diagnose streng nach Vorgaben und anhand von Testergebnissen zu stellen hat, beim Therapieplan aber auch

so weit abweichen, variieren und improvisieren darf, als dass beispielsweise neben schulmedizinischen auch alternative ganzheitliche Behandlungsmöglichkeiten angedacht werden. Oder auch wenn sich der Lehrkörper bei den Kernfächern stark an einen Lehrplan zu halten hat, aber bei fächerübergreifenden Einheiten diesen gemeinsam mit den SchülerInnen aushandeln kann.

Bezug nehmend auf produzierende Unternehmen berichtete etwa der südtirolerische Vorstandsvorsitzende Massimo Baratto von *Salewa International*, einem Unternehmen für Bergsportausrüstung, kürzlich dem deutschen Wirtschaftsmagazin *brand eins*, dass etwa bei 60% ihres operativen Alltagsgeschäfts improvisiert wird. In bestimmten Bereichen des Unternehmens werden Abläufe klar definiert – damit jeder weiß, was wer wann zu tun oder zu entscheiden hat – innerhalb dessen aber ist Improvisieren erlaubt und sogar erwünscht. Die Notwendigkeit hierfür besteht wie Baratto erklärt einerseits darin, dass „wir mit einer jungen Mannschaft und immer wieder neuen Produkten auf jungen Märkten unterwegs sind“ (Baratto 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 64), sowie andererseits, dass

„wir jedes Jahr (...), wenn wir noch nicht einmal die Verkaufszahlen der aktuellen Kollektion kennen, entscheiden [müssen, Anm. d. Verf.], was unsere Kunden im übernächsten Jahr kaufen sollen. Das heißt: Wir können nur mit Offenheit, extremen Sensoren, großen Marktkenntnissen und hoher Flexibilität überleben“ (ebd.: 65).

Das bedeutet, dass in jeder Branche, wo es darum geht mit innovativen Ideen den Zweck einer Organisation aufrechtzuerhalten, effizient organisierte Improvisation eine zentrale Rolle spielt. Hierzu lässt sich etwa das Branchensegment Forschung & Entwicklung anführen. Gingen früher innovative Errungenschaften von ErfinderInnen aus, sind Unternehmen mehr und mehr dazu übergegangen „die Prozessschritte der Innovation zu trennen und bei jedem Schritt Spezialisten einzusetzen“ (König 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 89). Innovation ist ein langer Prozess, der systematische Planung ebenso wie Improvisation einschließt.

Improvisation lässt sich hierbei in zweierlei Hinsicht beobachten: Zum einen unter der Devise *trial and error*. Damit ist gemeint, dass der Forschung oder Entwicklung ein klares Ziel vorausgeht, es sich aber in gewünschter oder geplanter Weise nicht erfüllt. Denken wir etwa an die Geschichte der Post-its: So wollte Spencer Silver,

ein Mitarbeiter von 3M, ursprünglich einen Superkleber herstellen, der stärker als jeder bisherige Klebstoff wirken sollte. Als aus diesem Vorhaben lediglich eine klebrige Masse hervorging, die sich zwar auf Flächen auftragen, aber genauso leicht wieder ablösen ließ, war der Traum des ultimativen Superklebers ausgeträumt und das „mislungene“ Projekt wurde eingestellt. Erst Jahre später wurde die Idee von Art Fry, einem Kollegen von Spencer – durch Zufall – wieder aufgegriffen: Als dieser sich nämlich bei Chorproben darüber ärgerte, dass sein Lesezeichen im Stehen immerzu aus dem Notenheft fiel. Er erinnerte sich an das gescheiterte Experiment seines Kollegen, trug einen Streifen dieses Klebers auf sein Lesezeichen auf und erfand damit die Post-its (vgl. www.solutions.3mdeutschland.de). Auch wenn derartige Erfindungen scheinbar zufällig entstehen, so darf nicht übersehen werden, „den Zufall und die sich daraus ergebenden Chancen zu erkennen erfordert Wissen“ (König 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 87).

Wenn der Forschung allerdings kein Ziel vorausgeht und ForscherInnen beim Experimentieren oder Entwickeln zufällig etwas entdecken, setzt Improvisation dort an, wo *Lösungen nach einem Problem suchen* (vgl. ebd.: 87). Das bedeutet, man hat eine Entdeckung gemacht – so wie etwa die „zufällige“ Entdeckung von Nylon – und sucht anschließend nach einem geeigneten Verwertungszusammenhang – zunächst für Zahnbürsten, dann für Strumpfhosen – und dessen entsprechende Vermarktung. Wolfgang König, ein renommierter deutscher Technikhistoriker erzählt hierzu:

„Das Neue hat es heute schwerer, sich am Markt durchzusetzen, weil es für vieles befriedigende Lösungen gibt. Das heißt: Auf der einen Seite haben wir immer mehr Systematik in der Technikentwicklung, aber auf der anderen Seite immer mehr Sättigung, die es systematischer Suche immer schwerer macht. Und da setzt dann oft das Improvisieren ein“ (ebd.: 87).

Gerade im Bereich der Forschung & Entwicklung ist es daher entscheidend Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Kreativität, Intuition und Improvisation vollends gedeihen kann. So braucht es Freiräume, in denen produktiv experimentiert, gebastelt und eben auch improvisiert werden darf, denn nur so kann wirklich Neues entstehen, gefunden und weiterentwickelt werden.

4|4|1|3 Die improvisierende Organisation?

Nachdem nun einige Beispiele für organisationale Improvisation angeführt wurden, wo entweder vorübergehend in den Improvisationsmodus geschaltet wird (temporäre Improvisation) oder innerhalb eines bestimmten Teilbereichs Improvisieren als Instrument eingesetzt wird (partielle Improvisation), stellt sich nun die Frage, ob es denn auch so etwas wie improvisierende Organisationen gibt. Oder anders gefragt: Gibt es Organisationstypen, deren Strukturen und Prozesse für dauerhafte Improvisation prädestiniert sind?

Mit dieser Frage hat sich insbesondere Johannes Lehner (1999) in seinem Text „Die improvisierende Organisation“ auseinandergesetzt. Indem Lehner – ähnlich wie die AutorInnen der ersten Generation (vgl. C/C/K 1999: 300ff.) – anhand der Jazzimprovisation die wesentlichen Aspekte der Improvisation einzeln diskutiert und anschließend auf Organisationen überträgt, konnte er vier Merkmale identifizieren, die eine improvisierende Organisation kennzeichnen (vgl. Lehner 1999: 19). Die vier zentralen Merkmale, welche in der nachstehenden Abbildung zusammengefasst sind, lauten: „Semistrukturierung¹⁷, Rhythmus, asymmetrische Formen der Arbeitsteilung jenseits der Hierarchie und rekursives Verhalten bzw. Bricolage“ (ebd.: 2).

	<i>Jazz-Improvisation</i>	<i>Improvisierende Organisation</i>
<i>Rezept, Semistruktur</i>	Thema festgelegt Ausführung offen	Strategie, übergeordnete Ziele oder Prioritäten festgelegt; einem Rezept folgend. Implementierung offen
<i>Die Rolle der Zeit</i>	Rhythmus	Fixe Zeitpunkte für bestimmte organisatorische Ereignisse: Meetings, Strategie- und Prioritätenüberprüfung, Neustart von Projekten etc. Diese Zeitpunkte, statt äußeren Ereignissen, treiben die Organisation

¹⁷ Im Rahmen dieser Magisterarbeit unter dem Begriff „minimale Strukturen“ diskutiert.

<i>Asymmetrische Arbeitsteilung jenseits der Hierarchie, Koordination</i>	Solisten, Rhythmus-Gruppe	Arbeitsteilung mit viel direkter Kommunikation, sowohl innerhalb der Spezialistengruppen als auch dazwischen; Geben und Nehmen mitunter einseitig.
<i>Rekursive Epistemologie (individuelle und soziale Rekursivität); Bricolage (Rekursion auf Ressourcen)</i>	Hinhören auf das eigene Spiel und das der anderen, Aufgreifen von Vorhandenem	Gegenwärtiges Handeln bezieht sich auf vergangenes eigenes Handeln, das Aufgreifen von alten Ideen oder der Ideen anderer ist nicht negativ besetzt, sondern an der Tagesordnung; Ressourcen- und Kompetenzorientierung

Abbildung 1: Anwendung der Jazz-Improvisationsmetapher auf die Organisation (Quelle: Lehner 1999: 20)

Als Beispiele für improvisierende Organisationen lassen sich nach Lehner vor allem Organisationen mit ephemeren Strukturen anführen. „Ephemere Organisationen sind danach solche, die sich spontan bilden, etwa nach Naturkatastrophen, und die niemals annehmen oder zum Ziel haben, daß sie sehr lange überleben“ (Lehner 1999: 23). Organisationen mit ephemeren Strukturen lassen sich aber auch im Bereich des Eventmanagements ausmachen, so vor allem in der veranstaltungsorientierten Sport- oder Kulturbranche (vgl. ebd.: 24).

Auf der anderen Seite lassen sich auch Projekt- oder Netzwerkorganisationen nennen, da sich diese dadurch auszeichnen, dass ihr Bestehen meist nur auf die Dauer eines Projekts zeitlich begrenzt ist und überdies fortwährend strukturellen Veränderungen unterworfen sind.

„Den Takt der Veränderung gibt jene Zeit vor, die einerseits die Integration der neuen Strukturen ermöglicht, die eine Orientierung der Mitglieder möglich macht und die andererseits die Verfestigung der Struktur verhindert, sodaß der nächste Veränderungstakt noch möglich bleibt“ (ebd.: 24).

Nach Lehner sind die herausgearbeiteten Merkmale der Improvisation vor allem für jene Organisationen von Bedeutung, bei denen es darum geht, laufend die Integration neuer Strukturen zu ermöglichen, welche rhythmische Veränderungen zulassen. So lässt sich unter dem Aspekt des Rhythmus einer Organisation feststellen, inwieweit es sich um eine improvisierende Organisation handelt (vgl. ebd.: 23f).

4|4|2 Handlungsempfehlungen

Im Anschluss an die Beispiele von organisationaler Improvisation sollen im Folgenden nun konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ausgesprochen werden. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie Strukturen so aus- oder umzugestalten sind, dass Improvisation maximal gefördert wird.

- **Freiräume schaffen, damit Neues entstehen kann**

Improvisation bedeutet kreatives und innovatives Agieren. Da sich aber weder das eine, noch das andere erzwingen oder anordnen lässt, braucht es Freiräume, in denen Improvisieren erlaubt ist und sich entwickeln kann. Derartige Freiräume – „empty spaces“ (Hatch 1999a: 5) – lassen sich einrichten, indem Rahmenbedingungen festgelegt werden, die zwar für genügend Stabilität sorgen, aber gleichzeitig so gering reglementiert sind, dass immer noch genügend Raum für Flexibilität bleibt. So etwa durch „flexible Organisationsstrukturen und flache Hierarchien (...), aber auch durch flexible Zielvereinbarungen und Budgetierungsrichtlinien“ (Müller 2007: 273). In diesem Zusammenhang sind die Unternehmen *3M* oder *Asahi* zu nennen, die bewusst „leere Räume“ in ihren Strukturen schaffen:

„Bei 3M kann jeder Mitarbeiter in der Forschung 15% seiner Zeit außerhalb seines eigentlichen Aufgabengebiets verbringen und bei Asahi gibt es ein sogenanntes `Thema X`, das den Forschern erlaubt 10% ihrer Zeit eigenen Forschungsinteressen zu widmen“ (Lehner 1999: 31).

Freiräume lassen sich aber auch in Form von Meetings einrichten. So etwa wenn das produzierende Unternehmen *Salewa International* regelmäßig, abseits des operativen Alltagsgeschäft bewusst kurz gehaltene „Flash-Meetings“ einberuft, bei denen Ideen für neue Produkt ohne festgelegte Redezeiten und ohne vorbereitete Präsentationen ausgetauscht und diskutiert werden. Nach 2-3 Stunden Ideengenerierung verfolgt ein so genannter „Kümmerer“ die neu geborenen Ideen weiter (vgl. Baratto 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 68).

So gesehen lassen sich Freiräume entweder direkt als integraler Bestandteil in Strukturen implementieren oder vorübergehend neben dem operativen Alltagsgeschäft in Form von Meetings oder Workshops installieren. Über letzteres berichtete das *brand eins* Magazin in seiner 08/06 Ausgabe im Rahmen des Schwerpunktthemas „Spie-

len“: Bei einem so genannten „Innovations-Workshop“ wurden die routinierten Tagesabläufe für zwei Tage unterbrochen, damit die MitarbeiterInnen eines Kunststoffherstellers nach neuen Produktideen und Verbesserungen bereits bestehender Produkte suchen konnten. Nach einer Führung durch die Kunststoffproduktion und einem anschließenden Vortrag über die Eigenschaft des Materials Kunststoff, wurde unter dem Motto „Suche viele Ideen!“ – „Unterstütze wilde Ideen!“ – „Urteile später!“ nach neuen Anwendungsgebieten und Verwertungszusammenhängen für Kunststoff gesucht. Nach vier Stunden intensivem Brainstorming waren an die 250 neuen Ideen geboren, wovon sich einige als abstrus und unrealistisch und andere wiederum als sehr viel versprechend herausstellten (vgl. Irle 2006; *brand eins* Magazin 08/06: 70). Derartige Beispiele unterstreichen wie bedeutend die Schaffung von Freiräumen im rigiden reglementierten Alltagsgeschäft ist, damit tatsächlich Neues entstehen kann.

- **Irritationen gut heißen**

Wenn sich Mitglieder einer Jazzband in und auswendig kennen, finden kaum noch unvorhergesehene Spielzüge oder Ausbrüche aus dem Bekanntem statt, sodass die musikalische Darbietung in Wiederholungen erstarrt und die Beteiligten zu einer Kopie ihrer selbst werden. Im Jazz wird diesem „worst-case-Szenario“ entgegengewirkt, indem in immer wieder neuen Besetzungen miteinander interagiert wird, Übungsverbote verhängt werden oder provokante MitspielerInnen Bedingungen schaffen, „unter denen eingefahrene Muster nicht anwendbar sind“ (Lehner 1999: 10).

Für Organisationen empfiehlt sich daher zum einen Teams in ihrer Besetzung immer wieder neu zusammenzuwürfeln oder auch mit anderen MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen zusammenzubringen. Dies würde sich insofern als gewinnbringend erweisen, als dass „wir alle unsere Scheuklappen durch die Gegend [tragen, Anm. d. Verf.] und nur in bestimmten Möglichkeitsräumen [denken, Anm. d. Verf.]. Wenn Menschen aus verschiedenen Fachrichtungen zusammenkommen, wird [damit, Anm. d. Verf.] der Möglichkeitsraum erweitert“ (König 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 89). Durch wechselnde interpersonelle Besetzung von Teams ließe sich nicht nur Monotonie vorbeugen, sondern mitunter auch bei den Teammitgliedern ein „Verständnis für größere Zusammenhänge und für die Arbeit anderer“ (Deckert 1999: 153) wecken.

Zum anderen empfiehlt es sich auch unerfahrene mitunter externe Personen oder besonders kritische MitarbeiterInnen als konstruktives Gegenüber in Arbeitsprozesse einzubeziehen. So gibt es beim Unternehmen *Salewa International* etwa die Regel, dass die MitarbeiterInnen der Produktentwicklung zehn Tage pro Saison mit den Endverbrauchern verbringen müssen (vgl. Baratto 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 66).

Das Hinzuziehen von besonders kritischen MitarbeiterInnen speziell bei Strategieentwicklungsprozessen hätte den Effekt, dass bisherige Wege hinterfragt und zukünftige Wege laufend auf ihre Relevanz hin überprüft werden. Damit geht allerdings die Voraussetzung einher, dass die übrigen Teammitglieder offen auf Kritik, Einwände, Bedenken und Irritationen reagieren. Dass Irritationen und Verunsicherungen durchaus ihr Gutes haben, zeigt das folgende Beispiel: „Von British Airways wird berichtet, dass bei einem Managementseminar die Hotelbetten ausgeräumt wurden und alle Teilnehmer in Flugzeugsitzen übernachten mussten“ (Scheer 2002: 6). Ein derart ungewöhnliches Eingreifen erzeugt natürlich Irritationen bei den Betroffenen. Doch immerhin gingen aus dieser irritierenden Situation eine Reihe an Vorschlägen hervor, wie sich der Sitz- und Liegekomfort eines Flugzeugsitzes verbessern lässt.

- **Fehlertoleranz kultivieren**

Eine abschließende Handlungsempfehlung sei mit „the way we look at errors and breakdowns“ (Barrett 1998: 611) ausgesprochen. Denn so erzählt auch der Vorstandsvorsitzende von *Salewa International* Massimo Baratto:

„Was wir brauchen sind echt Wow!-Ideen. Um solche aufsehenerregende Erfolge feiern zu können, müssen wir aufsehenerregende Missverfolge in Kauf nehmen. Das heißt: Wir müssen Mitarbeiter, die Fehler machen beschützen und ihre Kreativität belohnen – auch wenn das Projekt misslungen ist“ (Baratto 2008 im Gespräch mit *brand eins* Magazin 10/08: 66).

So wie Fehler unterlaufen und Projekte misslingen können, so können auch Ideen an ihrer Umsetzung scheitern. Die Frage, wie sich ein Scheitern verhindern lässt scheint daher weniger zielführend, sondern viel eher wie man damit umgeht und was man daraus lernen kann. Wenn in Unternehmen eine fehlertolerante Arbeitskultur

herrscht, mag vielleicht gerade das zu weniger Fehlern führen und außerdem bedeutet Scheitern nicht (immer) zwangsläufig Scheitern, wie uns bereits die Geschichte der Post-its lehrte. So wird in Unternehmen „die Fähigkeit ein scheinbar negatives oder neutrales Testergebnis in einen Erfolg umzuwandeln (...) als ‚Post-Test-Kompetenz‘ bezeichnet (Fujimoto 1998; zit. nach Lehner 1999: 15).

Dass der Umgang mit Fehlern in der Organisationspraxis ein Thema ist und ManagerInnen in dieser Hinsicht viel von JazzmusikerInnen lernen könnten, zeigt auch die Auswertung der im Jahr 2008 von EUCUSA, der Gesellschaft für Mitarbeiter- und Kundenorientierung, sowie dem WdF, dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte, durchgeführten Umfrage zur Jobzufriedenheit von ManagerInnen:

„Unzufriedenheit herrscht laut Umfrage vor allem mit der mangelnden Fehlerkultur im Unternehmen. Ein Drittel der Befragten sieht notwendige Verbesserungen im Umgang mit Fehlern. Und nur acht Prozent der 600 befragten Führungskräfte gaben an, dass in ihrem Unternehmen offen und ohne Schuldzuweisungen Fehler angesprochen werden“ (Ostermann 2008: K26).

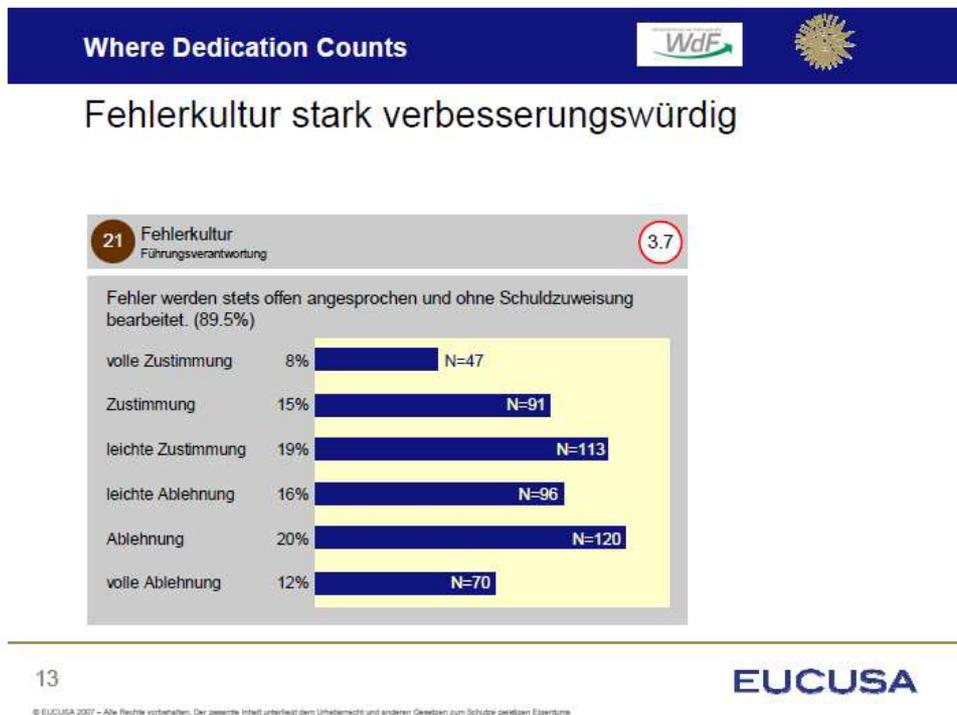


Abbildung 2: Fehlerkultur stark verbesserungswürdig (Quelle: www.wirtschaftsblatt.at)

Auf Basis der ausgewerteten Ergebnisse – wie die obige Tabelle zeigt – gehen damit vor allem die Empfehlungen einher, Versagen nicht als Charakterschwäche zu definieren, erbrachte Leistungen weniger nach dem Erfolg, als eher nach dem Grad der Bemühung zu bewerten, von Fall zu Fall zu eruieren, ob sich ein Fehler aufgrund von Nachlässigkeit zugetragen hat oder das Ergebnis eines Prozesses darstellt und zudem Kommunikationsräume zu schaffen, in denen Fehler berichtet und diskutiert werden können.

Wie im Rahmen dieser Magisterarbeit gezeigt wurde, lassen sich einige Parallelen zwischen ManagerInnen und JazzmusikerInnen bezüglich ihres organisationalen Arbeitskontextes erkennen, so dass sich daraus für Organisationen wertvolle Lernfelder hinsichtlich Führung, Problemlösungsverhalten, organisationales Lernen Kommunikation und nicht zuletzt den Umgang mit Fehlern ergeben. In diesem Zusammenhang darf jedoch folgender von Miguel Pina e Cunha im Gespräch mit Michael Rüsenberg (2003) angesprochene Aspekt nicht außer Acht gelassen werden:

„Wir sagen nicht, dass Improvisation die großen Probleme eines Unternehmens löst. Unternehmen müssen planen, strukturieren und systematisieren, sie müssen aber auch anerkennen, dass es in ihrer täglichen Praxis eine andere Seite gibt, und diese besteht auch aus Improvisation“ (Cunha 2003; übers. und zit. nach Rüsenberg 2004: 214).

In diesem Sinne geht es eher darum, dem Begriff der Improvisation im Zusammenhang mit Management mehr Kontur zu verleihen und ihn nachhaltig von seiner negativen Konnotation zu befreien (vgl. Dell 2002: 243), sowie andererseits darum aufzuzeigen, wie und weshalb Improvisation in Organisationen eine „higher legitimacy as a standard practice“ (C/C/K 1999: 336) erfahren sollte und weit weniger darum Improvisation als „a panacea“ (ebd.: 336) zu sehen. Denn „the path towards an improvisational organization is laden with much toil, (...) [and, Anm. d. Verf.] must purposefully, and more often than not, slowly be grown by the company itself“ (ebd.: 336).

5| kritische Würdigung

Im Verlauf dieser Masterarbeit hat sich zunehmend herausgestellt, dass von einer einst eher negativen Konnotation von Improvisation¹⁸ im Zusammenhang mit Management abzurücken ist und sich diese allmählich durch eine eher positive Sicht substituieren ließ. Daher sei letztere auch nicht in Abrede gestellt, wenn im Rahmen einer kritischen Würdigung hinterfragt wird, inwiefern ein Vergleich von Jazz und Management generell zulässig ist und welche Grenzen der Anwendbarkeit sich in der praktischen Umsetzung dieses Konzepts ausmachen lassen. Dabei soll vor allem in Hinblick auf die theoretische Einbettung von Improvisation in die Organisations- theorie, sowie deren praxisbezogene Umsetzung, Grenzen und Probleme von organisationaler Improvisation identifiziert und angeführt werden.

5|1 Grenzen der „Jazz-Metapher“

Da im Rahmen dieser Masterarbeit die Annäherung an Improvisation über die Metapher der Jazzimprovisation erfolgte, scheint es zunächst sinnvoll sich die generellen Grenzen von metaphorischen Organisationskonzepten vor Augen zu führen. Denn so betont auch Mary Jo Hatch, dass „the jazz metaphor, like any other metaphoric approach, has limitations“ (Hatch 1999a: 14).

- Durch Metaphern lassen sich Organisationen zwar differenziert und ausschnittweise betrachten (vgl. Morgan 1997: 15), auf der anderen Seite stelle sie aber auch vorgefertigte Denkraumdar, die den Fluss der Aufmerksamkeit immer in eine bestimmte Richtung lenken und zuweilen beschränken.
- In diesem Sinne kann eine Metapher bzw. ein einziges Bild auch niemals alle Aspekte eines Phänomens erklären und beschreiben, sondern bestenfalls immer nur Ausschnitte.¹⁹

¹⁸ Siehe dazu Kapitel 1|1|1, in dem die Bedeutung von Improvisation vor allem in Negativabgrenzung zur Planung diskutiert wurde.

¹⁹ Eine Kombination aus mehreren Metaphern kann hierbei mitunter Abhilfe schaffen (vgl. Hatch 1999a: 14).

- Zum anderen heben Metaphern immer bestimmte Eigenschaften eines Gegenstandes hervor, während andere gänzlich in den Hintergrund gerückt werden. So hebt die „Jazz-Metapher“ Aspekte wie Kreativität und Innovation hervor, wohingegen etwa der Aspekt des Profits ausgeklammert bleibt (vgl. C/C/K 2003).
- Hinzukommt, dass jegliche Metapher in ihrer Wirkkraft zeitlich begrenzt ist. Sobald die Metapher „will become literal rather than metaphoric“ (vgl. Davidson 1984, zit. nach Hatch 1999a: 14) verliert sie ihre Wirkkraft und somit auch ihr Potenzial zu vermitteln.
- Außerdem laden Metaphern stets dazu ein, ausschließlich in den Kategorien des entworfenen Bildes zu denken. Wenn also ein Vergleich zwischen Jazz und Organisationen gezogen wird, stehen lediglich die Kategorien und Begriffe des einen Bereichs zur Verfügung, um das zu untersuchende Phänomen in dem anderen Bereich zu beschreiben. Damit geht jedoch einher – wie bei Karl E. Weick nachzulesen ist – dass „Jazz (...) auf einem Auge blind [macht, Anm. d. Verf.] für die Theorie der Improvisation in Organisationen“ (Weick 1980; übers. und zit. nach Rösenberg 2004: 212).
- Abschließend sollte nicht unerwähnt bleiben, dass Metaphern vorwiegend dazu anregen Gemeinsamkeiten zwischen zwei Bereichen hervorzuheben, während bestehende Unterschiede eher unausgesprochen bleiben (vgl. Hatch 1999a: 14).

Die weiterführende Frage muss daher lauten, an welchem Punkt stößt die „Jazz-Metapher“ an die Grenzen ihrer Aussagekraft, wo beginnt das Ende ihrer Wirkkraft oder aber – etwas unbefangener formuliert – wo hinkt der Vergleich?

Das augenfälligste Moment ist wohl, dass es beim Jazz primär darum geht etwas aus dem Stegreif zu produzieren, was in der Form so noch nie da gewesen ist, wohingegen manche Organisationen gerade auf das Gegenteil stolz sind, nämlich auf „reliable performance that produces something that is standardized and comes out the same way it did before“ (Weick 1998: 552). Während JazzmusikerInnen sich bewusst sind, dass ihre Performance irreversibel ist, sind ManagerInnen darauf bedacht, sich nicht in Situationen zu manövrieren, die nicht mehr umkehrbar sind (vgl. ebd.: 553). Wo ManagerInnen immer einen Plan B haben, dürfen JazzmusikerInnen

keinen haben, weil sonst der Plan A nicht funktioniert. Wo im Jazz die Struktur dazu genützt wird, um von dieser abzuweichen, sind es für eine Organisation gerade diese, die sie konstituieren. Wo der Jazz von der Experimentierfreudigkeit der einzelnen MitspielerInnen lebt, ist hingegen „spielen“ und experimentieren in Organisationen meist nur erlaubt, wenn auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden kann (vgl. Weick 1998: 547) und eine große Sicherheit im Umgang mit Unsicherheiten gelebt wird. Und nicht zuletzt sei auch angemerkt: „the fact that musicians love surprises but managers hate them“ (vgl. ebd.: 553).

Diesen Ausführungen zufolge – welche insbesondere Unterschiede hervorkehren – lassen sich überall dort Grenzen der Aussagekraft der „Jazz-Metapher“ identifizieren, wo nur wenige Parallelen oder Übereinstimmungen zwischen JazzmusikerInnen und ManagerInnen hinsichtlich ihres jeweiligen Kontextes bestehen. Denn wie bereits erwähnt, liegt ja die besondere Wirkkraft der Metapher gerade darin, dass sie vorwiegend Gemeinsamkeiten zwischen zwei Bereichen hervorzukehren vermag.

An dieser Stelle sei auch die Überlegung angestellt, inwiefern nicht andere Metaphern – etwa Improvisation in der indischen Musik (vgl. C/C/K 2003: 2032ff.) oder die Psychotherapie (vgl. Weick 1998: 549f.) – das Wesen der Improvisation weitaus griffiger greifen, als dies die „Jazz-Metapher“ vermag. So betonen C/C/K, dass „it is important not to be mesmerized by the jazz metaphor to the point of ignoring the potential contribution of alternatives metaphors (...) of theory-development in organizational improvisation“ (C/C/K 2003: 2024).

5|2 Grenzen der Improvisation

So lassen sich nicht nur generelle Grenzen von metaphorischen Organisationskonzepten anführen, sondern sich zuweilen auch Grenzen bezüglich der Umsetzung von Improvisation in Organisationen ausmachen. Insbesondere wenn man der Überlegung nachgeht, in welchen Situationen und Arbeitskontexten Improvisieren unangebracht, nicht möglich oder schlichtweg fatal wäre.

Zum einen scheint es eher unwahrscheinlich, dass in Situationen improvisiert wird, für die bereits eine entsprechende und funktionierende Routine existiert. Denn so

wäre es geradezu „inefficient to invest in finding an improvisational course of action when another as effective is already stored in memory“ (C/C/K 1999: 321). Dieser Zusammenhang wird auch von Hatch betont, wenn sie schreibt, dass viele Aspekte des Organisierens mehr nach Routine und Struktur verlangen, als eben nach Improvisation (vgl. Hatch 1999a: 14).

Zum anderen gilt es die Tatsache zu berücksichtigen, dass Improvisation im Jazz auch misslingen kann, dort aber weniger schwerwiegende Konsequenzen nach sich zieht, als wenn dies beispielsweise in *High Reliability Organizations* – Organisationen mit hoher Betriebssicherheit wie etwa Atomkraftwerke und Flugzeugträgern – passieren würde. Während ein Fehler im Jazz eine willkommene Gelegenheit darstellt, um aus dem Alten auszubrechen und neue Wege zu beschreiten, die unter anderen Umständen sonst niemals entdeckt worden wären, lassen sich auch Typen von Organisationen benennen, die Fehler nicht als Sprungbrett zu innovativen Ideen nützen können. Dort scheinen improvisatorische Handlungsabläufe nämlich insofern fragwürdig, als dass ein Misserfolg der Improvisation schlichtweg fatale Folgen hätte (vgl. Barrett 1998: 620). Hinzukommt, dass sich Fehler im Jazz – so etwa wenn sich ein/eine MusikerIn auf dem Instrument vergreift oder die falsche Note spielt – relativ schnell korrigieren oder zumindest unmittelbar ausgleichen lassen.

An welchem Punkt das Jazzmodell für Zwecke des Managements ein wenig zu bröckeln beginnt (vgl. ebd.: 620), wird evident, wenn man bedenkt, dass die Diskussion über Improvisation immer vom idealtypischen Prototypen der Jazzband ausgeht. In der Jazzpraxis ist allerdings zu beobachten, dass nicht alle MusikerInnen immer über die gleiche Kompetenz verfügen (vgl. ebd.: 620). Das bedeutet, so wie viele kompetente MusikerInnen sich gegenseitig zu Höchstleistungen anregen können, so kann bereits ein/eine weniger kompetenter/kompetente MitspielerIn eine schwächende Wirkung auf den gesamten Gruppenprozess ausüben.

In diesem Zusammenhang stellt auch Johannes Lehner, Bezug nehmend auf die Jazzband hinsichtlich Kommunikation, ein Grenze der Improvisation fest, nämlich dass „große Organisationen, in denen direkte Kommunikation selektiv sein muß, (...) nur in Teilbereichen oder in Bezug auf einzelnen Dimensionen als improvisierend gedacht werde“ (Lehner 1999: 13) können. Somit kann die Größe der Organisation, der Abteilung oder des Teams auf die Implementierung von Improvi-

sation einwirken, nämlich auch in jener Hinsicht „dass es bereits bei sechs frei improvisierenden Personen schwierig wird, konstruktive Kommunikation herzustellen“ (Dell 2002: 162).

5|3 Grenzen der Improvisationsforschung

Auf die Frage, warum Improvisation im Zusammenhang mit Management so lange von der Organisationsforschung fast gänzlich unberücksichtigt blieb, stoßen wir in der Literatur auf zwei im Ansatz doch recht unterschiedliche Antworten: Während Frank J. Barrett etwa die Auffassung vertritt, dass die Diskursabstinenz des Phänomens Improvisation, als Hinweis dessen zu deuten ist, dass das Wesen der Improvisation in seiner vollen Tragweite nicht verstanden wurde (vgl. Barrett 1998: 617), ist bei Weick doch eine eher gegensätzliche Auffassung nachzulesen: „improvisation may be absent from the organizational literature, not because we haven't looked for it, but because it isn't there“ (Weick 1998: 553). Ein, wie ich meine, wichtiges Zitat, weil es nicht nur auf die oben erwähnte Grenze der Improvisation hindeutet, sondern gleichzeitig darauf aufmerksam macht, dass Improvisieren als organisationale Handlungskompetenz nicht allorts ausfindig zu machen ist.

Somit lassen sich auch kritische Momente hinsichtlich des Forschens und Nachdenkens über Improvisation und deren Einbettung in die Organisationstheorie ausmachen: Da sich die Thematik der organisationalen Improvisation noch in einem relativ jungen, vor allem theoriebasierten Stadium befindet, versteht es sich von selbst, dass für den einen oder anderen Aspekt von Improvisation, der in dieser Arbeit vorgestellt wurde, der repräsentative empirische Beweis noch ausständig ist. Wenngleich das Prinzip der Metaphernbildung – wodurch sich die Literatur und Annäherung an Improvisation vorwiegend auszeichnet – zwar „an important instrument of knowledge-building [is, Anm. d. Verf.], but its use is dangerous when the area of research has passed its birth stage, when there is still no ground for empirical research“ (C/C/K 1999: 336). Nach Lehner ist dies nämlich insoweit „gefährlich“, als dass „solange eine Diskussion um ein Konzept wie Improvisation in einem neuen Kontext noch relativ jung ist, besteht die Tendenz damit verbundene Phänomene implizit positiv zu bewerten“ (Lehner 1999: 27f.).

Daher muss die wissenschaftliche Diskussion über Improvisation mehr noch empirisch herausarbeiten, inwiefern die in der Literatur reichlich diskutierten Aspekte von organisationaler Improvisation sich auch tatsächlich in der Praxis des Organisierens beobachten lassen, wie sich die herausgearbeiteten Merkmale von Improvisation mit den traditionellen Beschreibungsdimensionen der Organisations- theorie in Verbindung bringen lassen und an welchen Schnittstellen sich das Konzept der Improvisation von traditionellen Erklärungen von Organisationen unterscheidet. Damit geht allerdings die Schwierigkeit einher – und mitunter erklärt sich daraus auch das oft kritisierte empirische Defizit –, dass sich Improvisation als Beobachtungskategorie nur schwer operationalisieren und messen lässt, eher eine Zuwendung zu qualitativen Forschungsmethoden – wie etwa der *Grounded Theory*, bei der es weniger um die Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen, als viel mehr um das Sichtbarmachen von sozialen Phänomenen geht – geeignet scheint, um es mit dem (sozialen) Phänomen der Improvisation aufzunehmen.

So reichhaltig sich die „Jazz-Metapher“ für das Verständnis und die Theoriebildung von organisationaler Improvisation bislang erwiesen hat, so bleibt sie doch immer an den Kontext der künstlerischen Praxis gebunden und verstellt dadurch mitunter die Sicht auf den eigentlichen Kontext – die Organisation. Damit sind nicht nur kritische Bedenken hinsichtlich der vorwiegenden Fokussierung auf Jazz als Kontext der Improvisation geäußert, sondern ferner auch die Tatsache gemeint, dass eine Metapher letztlich immer eine Metapher *ist* und *bleiben wird*. Das kritische Moment der „Jazz-Metapher“ offenbart sich daher auch insofern, als dass „je weiter man in das Zentrum der Sache vorstößt – desto weniger scheint die Sache selbst dort vorhanden zu sein“ (Rüsenberg 2004: 209). Denn genau das ist es, was den Nachteil metaphorischer Konzept ausmacht; sie verlieren mit der Zeit ihre Wirkung und relativieren zuweilen ihre Analogiebildung.

...Vielleicht ist es also an der Zeit, der Metapher der Jazzimprovisation vorübergehend eine Pause zu gestatten, um so Improvisation mehr noch im „non-jazz-contexts“ aufzuspüren. Daraus könnten wiederum Thesen resultieren, deren empirische Überprüfung Schlüsse zu ziehen erlaubt, die die Weiterentwicklung des Forschungsbereichs vorantreiben könnten. *Vielleicht, vielleicht...*

6| Ausblick

So wie eine Metapher bzw. ein einziges Bild niemals alle Aspekte eines Phänomens erklären und beschreiben kann, sondern bestenfalls immer nur Ausschnitte²⁰, so vermag auch eine Magisterarbeit niemals alle Aspekte des ihr zugrunde liegenden Themas abzuhandeln. Daher sei an dieser Stelle nun ein Ausblick gegeben, der auslotet, in welche Richtungen sich die Thematik dieser Arbeit *wie* weiterdenken lässt, und welche Felder der Verwertung sich für das hier verhandelte Wissen bestellen lassen.

Für das in dieser Arbeit aufbereitete Wissen, lassen sich – meines Erachtens – insbesondere vier Richtungen ausmachen, in die das Konzept der Improvisation vertiefend weiter gedacht werden *kann* und *könnte*:

- I. Im Verlauf dieser Magisterarbeit wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass Improvisation kein Notprogramm oder zu vermeidendes Übel darstellt, sondern sich gegenteilig auch als diszipliniertes Problemlösungsverhalten und als konstruktive Handlungskompetenz denken lässt. Gerade in Hinblick auf Jazz konnte überdies auch gezeigt werden, dass Improvisieren eine Fähigkeit darstellt, die erlernt und trainiert werden kann. Genauso wie JazzmusikerInnen ihre Instrumente und die Fähigkeit damit zu improvisieren lange und fortwährend trainieren, so müssen auch Führungskräfte und MitarbeiterInnen einer Organisation ihre „Instrumente“ und Fertigkeiten laufend im Sinne von Weiterbildung erweitern und trainieren. Wenn nun Improvisieren als eine Handlungskompetenz in Organisationsstrukturen und -prozesse implementiert und von ManagerInnen und MitarbeiterInnen kultiviert werden soll, stellt sich unmittelbar die Frage, welche neuen Anforderungen sich daraus für den Bereich der Personalentwicklung ergeben (vgl. Lehner 1999: 28). Wie könnte von dieser Position aus Improvisieren als Kompetenz in die Organisation kommuniziert werden? Welche Maßnahmen wären dazu erforderlich und wie könnte ein „Trainingsprogramm“ für Improvisation konkret aussehen?

²⁰ Nachzulesen war dieser Zusammenhang bereits im 5. Kapitel dieser Magisterarbeit, der kritischen Würdigung.

- II. In diesem Zusammenhang lässt sich für die Verwertung des hier gewonnenen Wissens über Improvisation mitunter auch das Feld der Organisationsberatung bestellen. Denn so ist seit geraumer Zeit zu beobachten, dass unter dem Aufhänger „ManagerInnen lernen von JazzmusikerInnen“ Seminare und Workshops konzipiert werden, in denen Führungskräfte mehr darüber erfahren können, inwiefern sich die „organizational performance“ (Davison 2002: 1) durch Improvisation hinsichtlich Flexibilität (unbeständige Marktverhältnisse), Innovation (Wettbewerb), Kreativität (Produktentwicklung), Kommunikation und Teamfähigkeit verbessern lässt.²¹ Die Frage dabei ist letztlich, wie sich das theoretische Wissen über Improvisation für die Praxis nutzbar machen lässt und über welchen „Werkzeugkasten“ an Know-how und Fertigkeiten BeraterInnen verfügen müssten, um dieses Wissen in die Praxis zu vermitteln.
- III. Zum anderen ergibt sich aus dem erarbeiteten Wissen über Improvisation auch die Frage, wie bereits bekannte organisationswissenschaftliche Konzepte unter Einbezug des Aspekts der Improvisation neu gedacht und bereichert werden können. Denken wir etwa an das Konzept *Diversity Management*, bei dem es in erster Linie darum geht, soziale Vielfalt im Unternehmen konstruktiv und synergetisch für Arbeitsprozesse zu nutzen. Da JazzmusikerInnen, vornehmlich um ihre Improvisationsfähigkeit zu trainieren, darauf bedacht sind, „in verschiedenen Kontexten, Kulturen, und vor allem mit immer wieder anderen Musikern zu spielen“ (Lehner 1999: 28), könnte die Art und Weise wie im Jazz Synergien, interpersonelle Besetzungen und kulturelle Vielfalt forciert und genützt werden, weitere Ansatzpunkte für die Diskussion des Diversity Management bereithalten.

Damit einhergehend könnte der Blick auf die Jazzband auch überall dort lohnend sein, wo in Organisationen „multikulturelle Teams, interdisziplinäre Zusammenarbeit und berufliche Mehrfach-Zugehörigkeiten zur Norm(alität) werden“ (Sanz 2009: 1) und eine Auseinandersetzung mit den daraus entstehenden Irritationen und Problemen – umschrieben mit dem Begriff der *interkulturellen*

²¹ Führend in diesem Zusammenhang gilt Michael Gold – Jazzbassist und Manager – der als Gründer von „Jazz Impact“ gemeinsam mit anderen JazzmusikerInnen ein Programm namens APRIL (Autonomy; Passion; Risk; Innovation; Listening) formuliert hat, bei dem ManagerInnen in Form eines Seminars mehr über den Einfluss von Improvisation erfahren können. Ein Blick auf die Homepage lohnt sich allemal: www.jazz-impact.com

Kompetenz – beginnt. Ebenso könnte das Konzept der *Job Rotation*, welches den Tausch von Funktionen und Aufgaben der am Arbeitsprozess beteiligten Personen meint, durch die Betrachtung einer Jazzband, und wie diese Führung lebt und organisiert, bereichert werden. Durchaus denkbar wäre auch, dass die aktuelle Diskussion um den Begriff des *Wissensmanagements* von der Einbeziehung des Aspekts der Improvisation profitieren könnte, insofern nämlich, als dass Improvisieren immer auch organisiertes, praktisches Lernen bedeutet (vgl. Dell 2002: 56). Nicht zuletzt weil sie „in ihrer Beweglichkeit (...) lernend organisiert“ (ebd.: 62) ist.

- IV. Doch das Konzept der Improvisation lässt sich durchaus auch noch in eine andere, gänzlich „unorganisationstheoretische“, vor allem soziologische Richtung weiterdenken. Insbesondere dann, wenn wir Improvisation als alltägliche Handlungskompetenz begreifen (vgl. Kurt/Näumann 2008:7), als „Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit Unordnung“ (Dell 2004: 119) oder gar den Begriff der „Improvisationsgesellschaft“ (vgl. Guttandin 1996) hervorholen.

So argumentiert auch die Soziologin Silvana Figueroa auf der Grundlage ihrer empirischen Studie von Free-Jazz-Improvisation (2003) und vor dem Hintergrund der Handlungstheorien bei Alfred Schütz und Thomas Luckmann, Improvisation als einen eigenständigen Typus des Handelns zu betrachten (vgl. Kurt/Näumann 2008: 9). In dem unter ihrer Leitung derzeit noch laufendem Forschungsprojekt „Improvisation als ‚neuer‘ Handlungstypus. Eine handlungstheoretische Exploration der musikalischen Improvisation“ (seit 11/2005) geht es sowohl darum die Bedeutung der Improvisation bei der Entstehung sozialer Ordnung zu untersuchen, als auch eine Neuorientierung der soziologischen Handlungstheorie herbeizuführen (vgl. www.uni-konstanz.de). Angeregt durch derartige Überlegungen, könnte eine weiterführende Frage lauten, wie sich moderne Gesellschaften unter dem Aspekt der Improvisation denken und reflektieren lassen.

Abschließend und im Sinne eines Ausblicks sei daher vielleicht noch folgendes mit auf den Weg gegeben: Es ist gewiss nicht zufällig, dass gerade in Zeiten, welche sich mehr durch beständigen Wandel als durch (sich wandelnde) Beständigkeit auszeichnen, ein Phänomen wie Improvisation zunehmend Beachtung findet. Dass sich

allmählich auch hierzulande ein Diskurs über Improvisation in Gang setzt, bemerkte ich nicht zuletzt als ich die Oktoberausgabe 2008 des deutschen Wirtschaftsmagazin *brand eins* mit dem – lang ersehnten – Schwerpunktthema „Wir rechnen mit allem. Die Kunst der Improvisation“ in den Händen hielt.²² So gesehen scheint vieles dafür zu sprechen, dass die Zeit gerade *jetzt* reif ist, um über Improvisation nachzudenken. Wenngleich sich bislang nur erahnen lässt, in welche Richtungen es gehen wird, so dürfen wir doch zumindest weiterhin gespannt das Unerwartete erwarten.

²² Auch hierbei lohnt sich ein Blick auf die Homepage. Nicht zuletzt weil sich sämtliche Beiträge der Oktoberausgabe 2008 dank virtuellem Archiv auch noch im April 2009 nachlesen lassen: www.brandeins.de

7| Reflexion des Forschungsprozesses

Einen Text über das Prinzip der Improvisation zu formulieren ohne dabei selbst das Prinzip zur Anwendung kommen zu lassen, scheint nicht nur unmöglich, sondern auch unaufrichtig. Denn im Verlauf der Ausarbeitung des Themas *Improvisation* offenbarte sich mir die Logik der Improvisation mehrmals auf unausweichliche Weise.

Minimale Strukturen. Das erste Mal begegnete mir das Prinzip der Improvisation, als ich versuchte mich auf eine inhaltliche Struktur der Magisterarbeit festzulegen. Wie soll das Thema eröffnet werden und welcher Dramaturgie soll die Arbeit schließlich folgen? Im Zuge dessen stellte ich alsbald fest, dass das Thema trotz mehrerer Eingrenzungsversuche über weit mehr als nur einen möglichen Eingang verfügt und sich zudem in mehrere Richtung gleichzeitig denken lässt. Ich kam nicht umhin zu denken, dass in der Schwierigkeit sich auf einen roten Faden – also auf die innere Struktur des Themas – festzulegen sich bereits das Prinzip der Improvisation präsentierte. Die Logik der Improvisation spiegelte sich offenbar in der Annäherung an das Thema und den damit verbundenen Schwierigkeiten, sich im Vorhinein auf eine Struktur des Themas festzulegen, wider.

Denn so lässt sich auch Improvisation nicht bis ins kleinste Detail vorausplanen, sondern entsteht immer aus dem gegebenen Moment heraus. Damit allerdings improvisiert werden kann, ist es erforderlich Strukturen so minimal wie möglich zu halten, um ein größtmögliches Maß an Flexibilität und Bewegungsfreiheit zu erreichen. Da sich das Thema nur schwer in eine von mir vorstrukturierte Form zwängen ließ, aber andererseits im Jazz auch gilt „you need to improvise on something“ (Charles Mingus; zit. nach Lehner 1999: 22), definierte ich im Vorfeld lediglich einzelne Themenblöcke („Heads“), deren inhaltliche Verlinkung und chronologische Anordnung ich jedoch noch weitgehend offen ließ. Erst „im Gehen“ und spontan aus dem Moment heraus fügte sich letztlich – wie von selbst („flow“) – ein Teil zum anderem, und zu einem Ganzen zusammen. Diese Art des Vorgehens wird im Jargon der systemischen Organisationsberatung auch gerne mit dem Terminus der *Prozesssicherheit* umschrieben.

Reprise-Sequenzierung-Transposition-Variation. Die zweite Begegnung mit dem Prinzip der Improvisation erfolgte bei der Ausformulierung der einzelnen Themenblöcke. Die Paradoxie bestand hierbei vor allem darin, dass ich über die eigentümlich nonlineare Praxis der Improvisation in einer linearen Abfolge zu schreiben hatte. Jeder wissenschaftliche Text – in diesem Fall über Improvisation – muss deduktiv, in einer logisch nachvollziehbaren und linearen Form aufbereitet sein. Es birgt daher einige Schwierigkeiten in sich über die Struktur der Improvisation in linearer Abfolge zu schreiben, wenn diese sich aus Reprise (Wiederaufnahme eines Themas), Sequenzierung (Wiederholung einer Tonfolge in einer anderen Tonstufe), Transposition (der Übertragung einer Komposition in eine andere Tonart) und Variation (Veränderung und Abwandlung eines Themas) zusammensetzt.

Da viele Aspekte eines Themenblock eng mit Aspekten eines anderen Themenblocks verwoben waren, wurden Wiederholungen, Abwandlungen und Variationen einzelner Inhalte unausweichlich. Doch gerade indem die Struktur der Jazzimprovisation adaptiert und bewusst eingesetzt wurde, konnte nicht nur ein gleichwertiges Nebeneinander und Ineinandergreifen der einzelnen Inhalte garantiert werden, sondern auch der oben erwähnten Paradoxie durch Rekurs und Reprise ein Stück weit entgegengewirkt werden.

Bricolage und zeitliches Zusammenfallen von Konzeption und Ausführung. Im weiteren Verlauf der Ausarbeitung des Themas begegneten mir zuweilen auch andere eigentümliche Aspekte der Improvisation. Zum einen fand ich mich viele Male in der Rolle des Bricoleur wieder. So hatte ich zwar – wie auch der/die Bastlerin – eine gewisse Vorstellung darüber in welche Richtung sich die Inhalte der Magisterarbeit bewegen sollten, so plante ich jedoch nicht im Vorhinein jeden Schritt voraus und ging stets von den Ressourcen aus – in diesem Fall von wissenschaftlichen Texten über Improvisation – die mir zum jeweiligen Zeitpunkt aus vorangegangener Literaturrecherche zur Verfügung standen.

Zum anderen konnte ich das in vielen Definitionen von Improvisation angeführte Charakteristikum des zeitlichen Zusammenfallens von Konzeption und Ausführung beim Improvisieren auch in meinem Arbeitsprozess beobachten. Nämlich überall dort, wo das Studieren der Lektüre, dem Verfassen des Textes nicht zeitlich voraus-

geht, sondern beim Schreiben des Textes gelesen und beim Lesen anderer Texte geschrieben wurde.

Writing about music is like dancing about architecture.²³ Rückblickend betrachtet, lassen sich einige Schwierigkeiten bezüglich des wissenschaftlichen Schreibens über Improvisation feststellen, in deren Zusammenhang ich mir unweigerlich die Frage zu stellen hatte, inwieweit nicht schon der Versuch, Improvisation wissenschaftlich zu beschreiben dem Prinzip der Improvisation grundsätzlich immer gegenläufig ist? Inwiefern bewahrheitet sich letztlich die Analogie, dass alles Schreiben über Musik, wie tanzen über Architektur ist?²⁴

Denn der Versuch, einen wissenschaftlichen Text über Improvisation zu verfassen, kann niemals den Erfahrungen der Improvisationspraxis gerecht werden, da er lediglich die Explikation dieser Erfahrungen darstellt (vgl. Dell 2002: 15). Die Schwierigkeit des Schreibens über Improvisation besteht unter anderem auch in folgender Hinsicht:

„Improvisation ist ständig im Fluß, niemals stabil und festgeschrieben; sie entzieht sich exakter Beschreibung und Analyse, sie ist von Haus aus unakademisch. Mehr noch: Jeder Versuch, Improvisation zu beschreiben, stellt in gewisser Hinsicht eine Verfälschung dar, denn der Wesenskern spontaner Improvisation läuft dieser Absicht zuwider und steht im Gegensatz zum Gedanken der Dokumentation“ (Bailey 1980: 7).

Viele AutorInnen – vornehmlich aus dem Bereich der Musik, so etwa Derek Bailey oder Christopher Dell – halten daher fest, dass sich Improvisieren eigentlich nur darstellen lässt, indem *improvisiert* wird (vgl. Dell 2002: 62). So findet sich auch die Meinung, dass Worte, die eigentliche Praxis der Improvisation nicht wiedergeben

²³ Aus der Literatur geht die Herkunftsquelle dieses Satzes nicht eindeutig hervor. Im Zusammenhang mit diesem werden aber häufig Persönlichkeiten wie Miles Davis, Frank Zappa, Elvis Costello oder auch Thelonious Monk genannt.

²⁴ Für den US-amerikanischen Spielfilm *Playing by Heart* von Willard Carroll aus dem Jahre 1998 wurde der Satz „Writing about music is like dancing about architecture“ entlehnt und in folgende Erzählung – gesprochen von der Figur Joana (gespielt von Angelina Jolie) – eingebettet: „Ich habe einen Freund. Er ist Jazzmusiker und spielt Saxophon. Ich liebe dieses eine Stück. Er bläst immer wieder dieselben Töne, aber es hört sich jedes Mal anders an. Wenn ich ihm das erzähle, dann sagt er nur: Hör auf über Musik zu reden. Alles Reden über Musik ist wie tanzen über Architektur!“ (www.amazon.de)

können, weil Improvisation sich nicht „schriftlich in festen Ordnungen ruhig stellen“ (Dell 2002: 93) lässt, sondern viel eher eine „Offenheit für das Nichtfixierte voraus[setzt, Anm. d. Verf.]“ (ebd.: 93).

Was sich beim Schreiben über Musik – in diesem Fall über musikalisches Improvisieren – letztlich ereignet, ist „using one art form to communicate truths about another“ (www.ilxor.com). So gesehen, mag schreiben über Musik tatsächlich ein bisschen anmuten, wie über Architektur zu tanzen.

Dem ist jedoch der Gedanke hinzuzufügen, dass Schreiben über Improvisation eine Theorie der Improvisation überhaupt erst denkbar macht. Wenngleich diese niemals an die realen Erfahrungen der Improvisationspraxis heranreichen kann, so steht doch außer Frage, dass sie zumindest dazu anregt „eine Diskussion in Gang zu setzen, die neue Perspektiven für spezifisch improvisatorische Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen im Stande ist“ (Dell 2002: 15).

| Literaturverzeichnis

Bailey, Derek 1987: Musikalische Improvisation. Kunst ohne Werk. Hofheim: Wolke

Baratto, Massimo 2008: Im Gespräch mit *brand eins* Magazin. In: *brand eins*. Wirtschaftsmagazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 62-68

Barrett, Frank J. 1998: Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. Implications for Organizational Learning. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 5. Sept.-Oct. 605-620

Berliner, Paul F. 1994: Thinking in Jazz. The Infinite Art of Improvisation. Chicago: University Of Chicago Press.

Bleicher, Knut 1991: Organisation. Strategie – Strukturen - Kulturen. Wiesbaden: Gabler Verlag

Boerner, Sabine 2003: Manager lernen von Musikern. Neue Wege in der Unternehmensberatung. In: *Das Orchester* 11/03. 21-26

Brown, Shona L./Eisenhardt, Kathleen M. 1997: The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Ind. Administrative Science Quarterly*. Vol. 42. 1-34.

Burri, Alex 1995: Metaphern, Modelle und wissenschaftliche Erklärungen. In: Danneberg/Graeser/Petrus (Hg.): *Metaphern und Innovation. Die Rolle der Metapher im Wandel von Sprache und Wissenschaft*. Bern: Verlag Paul Haupt. 268-289

Busch, Sigi 1996: Improvisation im Jazz - ein dynamisches System. Rottenburg: Advanced Music

Crossan, Mary M./Sorrenti, Marc 1997: Making Sense of Improvisation. In: Walsh/Huff (Hg.): *Advances in Strategic Management*. Greenwich. 155-180

Crossan, Mary M. 1998: Improvisation in Action. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 593-599

Cunha, Miguel Pina e 2003: Gespräch mit Rösenberg, Michael. Lissabon. 3.10.2003 In: Knauer, Wolfram (Hg.): *improvisieren...Hofheim: Wolke*.

Cunha, Miguel Pina e/Cunha, João Vieira da/Kamoche, Ken 1999: Organizational improvisation: what, when, how and why. In: *International Journal of Management Reviews*. Volume 1, Issue 3. 299-341

Davidson, Donald 1978: Was Metaphern bedeuten. In: Haverkamp, Anselm 1998 (Hg.): Die paradoxe Metapher. Frankfurt am Main: 49-75

Davidson, Donald 1984: What metaphors mean. In: Inquiries into truth and interpretation. Oxford University Press. 245-264

Davison, Steven D. 2002: All that jazz: jazz as a metaphor for business? It's not such a stretch, says musician and motivator Michael Gold-Management. Unter: www.findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_2002_August-Sept/ai_91568343 (19.05.2007) 1-2

Deckert, Klaus 1999: Organisationen organisieren. Kronach-München-Bonn-Potsdam: Verlag Carl Link

Dell, Christopher 2002: Prinzip Improvisation. Köln: Verlag Walther König

Fischer, Gabriele 2008: Die Angst vor dem Unbekannten. In: *brand eins*. Wirtschaftsmagazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 53-159

Fujimoto, T 1998: Reinterpreting the resource-capability view of the firm. A case of development-production systems of Japanese auto-makers. In: Candler/Hagstöm/Sölvell (Hg.): The Dynamik Firm. Oxford. 17-44

Gansch, Christian 2006: Vom Solo zur Sinfonie. Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag

Gioia, Ted 1988: The Imperfect Art. Oxford, New York

Grimm, Jacob und Wilhelm 1999: Deutsches Wörterbuch. Band 17. München: dtv

Guttandin, Friedhelm 1996: Improvisationsgesellschaft. Provinzstadtkultur in Südamerika. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft

Hatch, Mary Jo 1998: Jazz as Metaphor for Organizing in the 21st Century. In: Organization Science, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 556-557

Hatch, Mary Jo 1999a: Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. Unter: www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_1_20/ai_57816057/print (19.05.2007) 1-20

Hatch, Mary Jo 1999b: The Jazz Metaphor for Organizing: Historical and Performative Aspects. Paper to presented to the Critical Management Studies Conference Manchester

Hayek, Friedrich A. von 1980: Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Bd. 1: Regeln und Ordnung. München

Irlé, Mathias 2006: Die Geburtshelfer. Kreativ-Seminare. Innovations-Workshops. In: *brand eins*. Wirtschafts magazin. Heft 08. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Spielen. 68-74

Jörgensmann, Theo/Weyer, Rudolf-Dieter 1991: Kleine Ethik der Improvisation. Vom Wesen, Zeit und Raum, Material und Spontangestalt. Essen: Augemus Musikverlag

Kamoche, Ken/Cunha, Miguel Pina e 1997: Teamwork, knowledge-creation and improvisation. Proceedings from the International Workshop on Teamworking. Nottingham. 358-374

Kamoche, Ken/Cunha, Miguel Pina e/Cunha, João Vieira da 2003: Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. In: *Journal of Management Studies*. 40:8 Dec. 2024-2051

Kieser, Alfred/Ebers, Mark 2006: Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer

Knauer, Wolfram 2004a: Jazz ist eine improvisierte Musik. In: Knauer, Wolfram (Hg.): *improvisieren...Hofheim: Wolke*. 9-16

Knauer, Wolfram 2004b: Noodlin' and Doodlin' and Playin' Around... Zum sich wandelnden Selbstverständnis des Jazz als improvisierte Musik. In: Knauer, Wolfram (Hg.): *improvisieren...Hofheim: Wolke*. 19-38

Knauer, Wolfram 2006: Improvisation als Illusion? In: *Kontra*. Zeitschrift für Klang, Bewegung und Sprache. Nr. 8. Hg: Konservatorium Wien GmbH. Thema dieser Ausgabe: Improvisation. 1-16

Koch, Heinrich Christoph 1802: Musikalisches Lexikon. Frankfurt

Kohl, Katrin 2007: Metapher. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschl Verlag GmbH

König, Wolfgang 2008: Im Gespräch mit *brand eins* Magazin. In: In: *brand eins*. Wirtschafts magazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 84-89

Kurt, Ronald/Näumann, Klaus (Hg.) 2008: Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven. Bielefeld: transcript. 7-14

Lakoff, George/Johnson, Mark 1980: Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Lanzara, Giovanni Francesco 1983: Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction. In: *Journal of Management Studies* (20). 71-95

Lehner Johannes 1999: Die improvisierende Organisation. Unveröffentlichtes Konferenzpaper auf Anfrage per Email johannes.lehner@jku.at am 19.01.2009 erhalten. 1-32

Lehner Johannes 2004: Improvisation. In: Schreyögg, Georg/Werder Axel (Hg.) Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: Poeschel. 457-464

Lévi-Strauss, Claude 1976: Das wilde Denken. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Lotter, Wolf 2008: Die Überraschung. In: *brand eins*. Wirtschaftsmagazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 53-159

Malik, Fredmund 2008: Management im 21. Jahrhundert – Komplexität meister. Fachbeitrag zu 9. Deutscher Wirtschaftsingenieurtag (DeWIT 2008) Unter: [www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/E4783F01A8387D67C125750800361371/\\$File/management_21jahrhundert.pdf](http://www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/E4783F01A8387D67C125750800361371/$File/management_21jahrhundert.pdf) (15.2.2009)

Mangham, Iain/Pye, Annie 1991: The Doing of Managing. Oxford: Blackwell

Miner, Anne S./Bassoff, Paula/Moorman, Christine 2001: Organizational Improvisation and Learning. A field Study. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 46. 304-337

Mirvis, Philip H. 1998: Practice Improvisation. In: Organization Science, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 586-592

Meyer, Alan 1998: Organizing for Improvisation. The Backstage Story of the Vancouver Jazz concert and Symposium. In: Organization Science, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 569-576

Mintzberg, Henry 1995: Das wahre Geschäft der strategischen Planer. In: Beratergruppe Neuwaldegg (Hg.): Strategie. Jazz oder Symphonie. Aktuelle Beispiele strategischer Improvisation. Wien: Service-Fachverlag. 25-59

Mintzberg, Henry 1998: Covert Leadership. Notes on Managing Professionals. In: Harvard Business Review. Nov-Dec. 140-147

Moorman, Christine/Miner, Anne S. 1998: Organizational Improvisation and Organizational Memory In: The Academy of Management Review. Vol. 23, No. 4 (Oct.) 698-723

Morgan, Gareth 1986: Images of Organizations. London: Sage

Morgan, Gareth 1997: Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta

Müller, David 2007: Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmensführung. Springer-Verlag. 255-277

Nagel, Reinhard/Wimmer, Rudolf 2004: Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta

Niederhauser, Jürg 1995: Metaphern in der Wissenschaftssprache als Thema der Linguistik. In: Danneberg/Graeser/Petrus (Hg.): Metapher und Innovation. Die Rolle der Metapher im Wandel von Sprache und Wissenschaft. Bern u.a.: Verlag Paul Haupt. 290-298

Ostermann, Gudrun 2008: Was Manager zufrieden macht. In: *Der Standard*, Sa./So. 9./10. August. K26

Pasmore, William A. 1998: Organizing for Jazz. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 562-568

Peplowski, Ken 1998: The Process of Improvisation. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 560-561

Popowitsch, Pawel 2008: Im Gespräch mit *brand eins* Magazin. In *brand eins*. Wirtschaftsmagazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 92-97

Pfleiderer, Martin 2004: Improvisieren - ästhetische Mythen und psychologische Einsichten. In: Knauer, Wolfram (Hg.): improvisieren... Hofheim: Wolke. 81-99

Pfohl, Hans-Christian/Stölzle, Wolfgang 1997: Planung und Kontrolle. München: Vahlen

Preisendörfer, Peter 2005: Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Rubin, Harriet 2001: Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst. Frankfurt am Main: Krüger Verlag

Rüsenberg, Michael 2004: Improvisation als Modell wirtschaftlichen Handelns. Eine Erkundung. Knauer, Wolfram (Hg.): improvisieren... Hofheim: Wolke. 201-215

Sanz, Andrea 2009: Kreuz und Quer. Wenn kulturelle Vielfalt zur Norm wird. Factsheet zum gleichnamigen Seminar. Unter: www.naschmarkt.co.at/index.php?set_language=de&cccpage=delikatessen_popup&set_z_delikatessen=20 (15.03.2009) 1-2

Schäffer, Utz/Willauer, Bianca 2002: Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten - Ergebnisse einer empirischen Erhebung. ZP 13. 73-97

Scheer, August-Wilhelm 2002: Jazz-Improvisation und Management. In: o.V. (Hg.) *Unternehmertum leben - Unternehmertum lehren*. Bonn. 1-18

Schildknecht, Christiane 1995: Ideen-Körner ausstreuen. Überlegungen zum Verhältnis von Metapher und Methode bei Bacon und Lichtenberg. In: Danneberg/Graeser/Petrus (Hg.): *Metapher und Innovation. Die Rolle der Metapher im Wandel von Sprache und Wissenschaft*. Bern: Verlag Paul Haupt. 196-215

Scholl, Stefan 2008: Anarchie im All. In *brand eins*. Wirtschafts magazin. Heft 10. Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG. Schwerpunkt dieser Ausgabe: Improvisation. 92-97

Silberberger, Jan 2007: Improvisation als Methode. Unter: www.avbstiftung.de/fileadmin/projekte/AVB_Ideenrecherche_JanSilberberger.pdf 1-10

Tsoukas, Haridimos 1993: Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. In: *Organization Studies*. Jg. 14 (3). 323-346

Vengerov, Maxim 2006: O.T. In: *Kontra*. Zeitschrift für Klang, Bewegung und Sprache. Konservatorium Wien (Hg.). April 2006. Nr. 8. Essay 7

Vera, Dusya/Crossan, Mary M. 2005: Improvisation and Innovation Performances in Teams. In: *Organization Science*. Vol. 16. 203-224

Weick, Karl E. 1974: Amendments to Organizational Theorizing. In: *The Academy of Management Journal*. Vol. 17, No. 3. (Sep.). 487-502

Weick, Karl E. 1980: Blind Spots in organizational theorizing. In: *Group and Organization Studies*. 5(2). 178-188

Weick, Karl E. 1985: *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Weick, Karl E. 1998: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, Sept.-Oct. 543-555

Weick, Karl E. 1999: The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 5(1). 166-184

Weick, Karl E. 2001: Drop your Tools. Ein Gespräch mit Karl E. Weick. In: Bardmann/Groth (Hg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH. 123-138

Weik, Elke/Lang, Rainhart 2005: *Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH

Whitehead, Alfred N. 1929: Process and Reality. An Essay in Cosmology.

Widmer, Peter 1994: Aus dem Mangel heraus. In: Fähndrich, Walter (Hg.): Improvisation II, Winterthur: Amadeus Verlag. 9-20

Wilson, Peter Niklas 2004: Neue Paradigmen in der improvisierten Musik. In: Knauer, Wolfram (Hg.): improvisieren... Hofheim: Wolke. 217-232

| Internet

www.jazzpages.com/jazz-zitate_jazz-quotes-jazzpages.htm (13.03.2009)

[www.wikipedia.org/wiki/Coda_\(Musik\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Coda_(Musik)) (11.03.2009)

www.thelastmiles.com/interviews-eric-leeds-part2.php (12.03.2009)

www.b-society.org/node/18 (12.03.2009)

www.wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=44944170&top=SPIEGEL (15.03.2009)

www.solutions.3mdeutschland.de/wps/portal/3M/de_DE/EU-Post-itt/Home/Products/MeetingCharts/ (16.03.2009)

www.jazz-impact.com (23.02.2009)

www.uni-konstanz.de/soziologie/f_g-wiss/?q=node/8 (17.03.2009)

www.brandeins.de (17.03.2009)

www.amazon.de/gp/cdp/member-reviews/A34KT32CI3FNDA (14.01.2009)

www.ilxor.com/ILX/ThreadSelectedControllerServlet?boardid=41&threadid=4185 (14.01.2009)

| **Abbildungsverzeichnis**

Abb.1:

Anwendung der Jazz-Improvisationsmetapher auf die Organisation. Aus: Lehner, Johannes 1999: Die improvisierende Organisation. Unveröffentlichtes Konferenzpapier auf Anfrage per Email johannes.lehner@jku.at am 19.01.2009 erhalten: 20

Abb.2:

Fehlerkultur stark verbesserungswürdig. Aus:
www.wirtschaftsblatt.at/images/mediadb/pdf/Jobzufriedenheit_Fuehrungskraefte_2008.pdf (24.08.2008)

| Anhang

A1| Abstract

Der Begriff der Improvisation führt im Zusammenhang mit Organisationen und Management ein eher stiefmütterliches Schattendasein. In der Organisationsforschung blieb das Phänomen der Improvisation lange Zeit fast gänzlich unberücksichtigt und wurde – wenn doch – vorwiegend in Negativabgrenzung zur Planung, als Notprogramm oder unerwünschtes Resultat eines Planungsprozesses gedacht.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit geht es daher zum einen darum, eine ganzheitliche Sicht auf den Begriff der Improvisation im Zusammenhang mit Organisieren zu entwerfen, um diesen von seiner negativen Konnotation nachhaltig zu befreien. Zum anderen zielt diese Literaturarbeit darauf ab, organisationalen Improvisation als eigenständiges theoretisches Phänomen in der Organisationsforschung zu etablieren und bereits zur Verfügung stehendes Wissen in einem organisationswissenschaftlichen Diskurs neu zu verankern, um so eine Weiterentwicklung des frühen Diskussionsstadiums – insbesondere im deutschsprachigen Raum – voranzutreiben. Da dieser Magisterarbeit die These zugrunde liegt, dass sich mit zunehmender organisationsexterner Komplexität auch die Notwendigkeit zur organisationsinternen Improvisation – als lernbare Handlungskompetenz – erhöht, geht es ferner darum praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Organisationsstrukturen- und -prozessen zu formulieren, die die Improvisationsfähigkeit einer Organisation/eines Teams maximal fördern.

Indem Jazz als metaphorischer Analyserahmen gewählt wird, um das Phänomen der Improvisation zu diskutieren, lassen sich nicht nur strukturelle und prozessuale Aspekte der Jazzimprovisation herausarbeiten und unmittelbar auf organisationale Zusammenhänge übertragen, sondern die Betrachtung der „Jazz-Metapher“ vermag überdies der Organisationsforschung Wege aufzuzeigen, wie Denkweisen und Begriffe des Jazz dazu beitragen können, neuwertige Sichtweisen auf Organisationen und Management im 21. Jahrhundert zu generieren und zuweilen auch zu reorganisieren.

A2| Lebenslauf

Name Annamaria Plichta, Bakk. phil.
Adresse Seidengasse 27/3/11 1070 Wien
Geburtsort und -datum Wien, 06.01.1984
Kontakt annamaria.plichta@gmx.at

| Schul- und Berufsbildung

2007-2009 Magisterstudium der Soziologie an der Universität Wien. Beendigung des Studiums mit April 2009
2002-2007 Bakkalaureatsstudium der Soziologie an der Universität Wien.
1994-2002 AHS Rahlgasse, Wien
1990-1994 VS Notre Dame de Sion, Wien

| Berufserfahrung

seit Mai 2008 Assistenz der Geschäftsführung bei der *beraterInnen-gruppe naschmarkt*
Mai 2007 - März 2008 Assistenz der Geschäftsführung beim *Verein zur Erhaltung und Förderung der jüdischen Kultur und Tradition*
Februar/März 2007 Produktionsassistentin bei der *Wiener Filmakademie*
2004 Praktikum im Ausmaß von 240Std. bei der *Stiftung für Weltbevölkerung und Internationale Zusammenarbeit*
2003/2004 Diverse Durchführungen von Face-to-Face Interviews mit Quotenplan für das Meinungsforschungsinstitut *Creativ Research* in Salzburg
2003 Fotografische Mitgestaltung eines Dokumentarfilms für die *Stiftung für Weltbevölkerung und Internationale Zusammenarbeit*

- 2001 Ferialjob im *Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes*
- 2000-2005 Ausübungen verschiedenster Bürotätigkeiten für *Molden Verlag* und *IG Kulturkontakte*
- 1999 Artikel für die Zeitschrift der *Sozialistischen Linkspartei* „Gewalt in der Familie“
- 1999 Ehrenamtliche Tätigkeit: Renovierung eines Waisenhauses in Rumänien/Transsylvanien

