

Universität Duisburg - Essen
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften

Christopher Dell

Für eine Technologie der Improvisation

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC
MICC Working-Paper Nr. 3 4/2009

Herausgeber: Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen

Kurztitel: Dell, Christopher (2009). Für eine Technologie der
Improvisation. Arbeitspapiere aus dem Projekt MICC,
Nr. 3, Universität Duisburg-Essen

Druck: Universität Duisburg-Essen - Universitätsdruckerei

Autor: Christopher Dell
Institut für Improvisationstechnologie, Berlin

Projekt MICC
Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften
Universitätsstr. 13
45141 Essen

© Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften, Labor für Organisationsentwicklung –
OrgLab, 2009.

Hinweis zum Projekt MICC: Weitere Informationen zum Projekt MICC und Ansprechpartner unter
www.micc-project.org

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln
des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Europäischen
Sozialfonds für Deutschland und der Europäischen Union unter dem
Förderkennzeichen 01FM0804D gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den
Autoren.

MICC – Für eine Technologie der Improvisation

Christopher Dell

ifit Input 03

Musik und Organisation. Welche Musik?

Anliegen von MICC ist es, Musik, oder musikalisches Denken für die Frage der Innovation und Transformation von Organisation nutzbar zu machen. Das In- Beziehung-Setzen von Musik und Organisation überrascht, sind die phänomenologischen Differenzen zwischen den Disziplinen doch sehr groß: Musik kann als ephemere, immaterielle gelten, wohingegen Organisation als physisch, statisch in institutionelle Rahmen festgeschrieben scheint.

Wenn heute über die Beziehung zwischen Musik und Organisation gesprochen wird, so spielt sich dies meist auf dem Terrain der klassischen Musik ab, die auch ein statisches Modell von Organisation bietet: das Orchester.¹ Das Orchester als Organisation bildet einen strukturellen, formal-logischen Zusammenhang ab, den wir als Komposition bezeichnen können: Das Austarieren von Proportion, Form, Harmonie, Rhythmus, das als „Geplantes“ performativ umgesetzt wird. Besonderer Wert wird darauf gelegt, wie im Modus der „high performance“ die Komposition, die zur Planung musikalischen Werks führt, „realisiert“ werden soll. Ein Autor, ein Genie, ein Komponist entwirft, der Rest folgt der Orchestik. Dieser Ansatz ist einem Organisationsverständnis geschuldet, das Organisation als neutralen Behälter ansieht, in dem, folgend dem Prinzip Figur-Grund, Objekte nach besten Proportionen und Konzeptionen verteilt, orchestriert und realisiert werden. Der Raumtheoretiker Henri Lefebvre nennt dies the Representations of space: Representations of space is conceptualized space, the space of scientists, planners, urbanists, technocratic subdividers and social engineers as of a certain type of artist with a scientific bent – all of whom identify what is lived and what is perceived with what is conceived.² Der konzeptuierte, geplante Raum, wird nicht nur aus einem Rationalraum der Vernunft heraus auf das Reale aufgesetzt, er wird vielmehr mit dem gelebten und erfahrenen Raum verwechselt, gleichgesetzt.

Die aktuelle Zunahme an Komplexität in Organisation zeigt aber, dass diese konzeptionelle Sichtweise nicht mehr hinreicht, um organisatorischer Prozesse zu beschreiben und zu gestalten. Gefordert wird, Organisation weniger als Behältnis, sondern vermehrt als bewegten Raum und als

¹ Siehe u.a. Seifert/ Economy, *Das Virtuose Unternehmen*, Frankfurt 2001.

² Lefebvre, Henri, *Production of Space*, Oxford 1991, S. 38.

relationale Interaktion von Akteuren zu interpretieren. In diesem Kontext verschiebt sich die Perspektive von den institutionellen Formen hin zu Prozessen und vor allem Handlungsverläufen Perspektiven: Organisation wird performativ gedacht. Im Zuge der Suchbewegung danach, was diese Weise, Organisation zu verstehen, für die Gestaltung bedeutet, verliert die Metapher oder Brücke der „Komposition“ ihre Bedeutung. Vielmehr gelte es nun zu Fragen, welche musikalischen Organisationsweisen jetzt interessant sein könnten. Und da kommt dasjenige in den Blick, das vorher wertlos erschien: Improvisation. Dieser Gedankengang wäre nicht als Rückfall in ein informelles anything goes zu verstehen, sondern als upcycling eines mentalen Modells: Improvisation als Technologie.

In den letzten Jahren hat sich eine Vielfalt von Organisationsformen und -weisen herausgebildet, die sich nicht auf einen definitiven Nenner reduzieren lassen. Dies ist auch an der Heterogenität der Organisationsentwürfe und –problematiken unserer Verbundpartner deutlich ablesbar. Bei aller Unterschiedlichkeit haben sie offenkundig eines gemeinsam: Ihre Situation, die sich nicht allein aus definitiver Planbarkeit und Kontrolle erklären lässt. Unvorhersehbarkeiten, Kontingenzen innerhalb der ökonomischen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen bewirken eine ständig sich verändernde Lage, herkömmliche Steuerungsmechanismen werden fragwürdig. Diese Situation stellt die Frage nach Organisation neu.

Seien wir jedoch vorsichtig: Weder reproduziert noch verschleiert geplante Organisation und das Denken in fixierten Ordnungen einfach bestehende gesellschaftliche Asymmetrien. Die Problemstellung ist eher, dass bereits gelebte Recodierungen des sozialen Raums der Praktiken noch nicht im institutionell-gesellschaftlichen Raum angekommen sind. Dies führt zu mannigfaltigen Überlagerungen und Antagonismen, die zu ständigen Sprachkrisen und Missverständnissen, Machtkämpfen und Desorganisation führen. Genau deshalb erscheint es uns als dringlich, die Kultur der Organisation tiefen-analytisch in den Blick zu nehmen. (Siehe Artikel David Vossebrecher.) Der ‚missing link‘ liegt also vielmehr darin, dass viele das, was sie eigentlich machen, nämlich konstruktiv mit Unordnung umgehen, unter einem Mantel der Scheinhomogenität oder Scheinordnung (auch für sich selbst) zu verbergen suchen oder aber die Wertigkeit dieser Arbeit noch gar nicht für sich erkannt haben. Es wird im neuen Modus gearbeitet aber noch im alten theoretisiert. Einer neuen Theorie des Handelns muss es deshalb darum zu tun sein, Praxis nicht als Unbeschreibbares, Irrationales zu sehen, sondern als geistiges und körperliches Verfahren der Erkenntnisgewinnung, als reflexive Praxis.

Anders gesagt: Authentisch können wir als Teil einer Organisation erstens nur werden, wenn wir über ein Bewusstsein darüber verfügen, dass Situationen nicht als *allein* gegeben existieren,

sondern dass sie auch gestaltbar sind. Und zweitens, wenn wir dazu befähigt sind, der Gestaltung von Prozessen jenseits eindeutig verifizier und reduzierbarer Produkte Wert bei zu messen. Statt ein Nullsummenspiel anzubieten, das besagt, dass mehr Planung in Organisation gleich weniger Möglichkeit, mehr Unordnung weniger Effizienz sei, geht es uns um eine andere Herangehensweise. Eine Reduktion des Verhältnisses von Planung und Freiheit, greift hier nicht nur zu kurz. Sie entpolitisiert die Durchdringung von Ökonomie und sozialem Raum und verharmlost damit sowohl Gefahren als auch Chancen politisch-strategischer Optionen.

Um die veränderte Topologie des Organisationalen zu entschlüsseln, müssen wir Organisationskultur als Code des sozialen Raumes neu befragen. Und zwar nicht allein als Instrument, um Organisation neu zu lesen oder zu interpretieren: eher als ein Werkzeug des Lebens als Raum, im Verstehen des Raums (wobei verstehen hier als ein weder Hermeneutisches noch Nicht-Hermeneutisches sondern permanent Unabgeschlossenes zu lesen ist). Dieser Code ist jedoch nicht 1:1 auf eine Praxis zu reduzieren, sondern als Korrelat eines Meta-Wissens aufzufassen, welches nicht fragmentierbar ist. Dieses Wissen bringt seine Grammatik, sein System zusammen mit einer Totalität der Rahmenbedingungen. Es geht auf die Umgebung ein und bestimmt diese gleichzeitig mit: Ein situiertes Wissen, dass sich mit dem Nicht-Wissen, dem Irrtum, dem Missverstehen verbündet, mit dem alltäglichen Leben. Dieses Wissen ist zugleich sicher und unsicher, bestimmt und unbestimmt und existiert nur aus der Praxis selbst heraus. Diese Praxis ist in ihrem Raum gleichzeitiger Kritik und Affirmation weder auf ein Nicht-Wissen noch auf absolute (naive) Spontaneität zu reduzieren. Ihr Produkt ist der Raum des sozialen Handelns in der Zeit; und aus dieser Handlungs-Raum-Zeit-Achse erwächst die Autobiographie der intersubjektiv sich verschaltenden Akteure.

Organisationen und ihre Umwelten werden antagonistisch durchdrungen von Netzwerken und Beziehungen, die ständig im Begriff sind, sich auszudifferenzieren. Im Widerspruch zu diesen Entwicklungen streben die organisationalen Akteure, das ist dem Wesen von Organisation eigen, nach Routinen, nach Homogenität, die erlaubt, zum einen strategisch, systematisch und logisch zu agieren und zum anderen reduktive, vereinfachende Repräsentationen anzubieten. Das bedeutet: Der logische Raum der Ordnung und Konzeption wird durchdrungen von nonlinearen Erschütterungen, Subsystemen usw.

D. h.: Es erwächst ein Provisorium, welches nicht mehr als Zustand des Zu-Bewältigenden gedacht und gelesen werden kann. Das Provisorium ist der Status Quo an sich. Daraus folgt, dass im alltäglichen Leben fortwährend Unordnungen, Ambiguitäten, Potentialitäten zu einer neuen kulturellen Organisationsweisen des Improvisierens als Technologie zusammenfließen: Zu einer

Organisationsweise, die gleichzeitig kontinuierlich und diskontinuierlich ist. Was vormals als Nebenprodukt gedacht war, die Improvisation, wird neu zu deuten sein: als Hauptressource gesellschaftlicher Gegenwart. Aus diesem Paradigmenwechsel, so unsere Ansicht, erwächst die Aufgabe, Improvisation als Handlungsmodell neu lesbar zu machen und in einen organisationalen Kontext zu stellen.

Die radikale Komplexität der neuen Organisationsweisen ist irreduzibel. Sie steht in der Normativität einer Improvisation als Technologie, welche den Verzicht auf die bloße Reproduktion bewährter Typologien und stereotyper Musterlösungen impliziert und stattdessen nach der Umnutzung, Neudeutung alter und Produktion neuer Muster aus dem Handeln heraus strebt. Aus dieser Normativität des Nicht-Normierbaren erwächst Improvisation als ein Handlungskonzept, welches seine Lösungen und Hindernisse im Prozessieren von und der Auseinandersetzung mit der Situation selbst erstellt. Der daraus resultierende Zustand der „permanenten Krisis“³ ist nicht dramatisch, sondern spielerisch, nicht selbstreferentiell sondern von dauernden Interventionen durchdrungen. Improvisation wäre dann die Fähigkeit, reversible Standpunkte zu erzeugen (*reverse competence*) ohne opportunistisch zu sein. Begleitet wird dieses Verfahren eines Metalernens, das eine Transition von originär musikalischem Organisationsdenken (Improvisation) zu einer abstraktionsfähigen Anschauung, die gleichzeitig komplex und alltäglich agiert, bewältigt hat (Improvisationstechnologie). Metalernen der Improvisation wäre dann der neue Kontext, in dem Konzeptionen als Zeicheneinheiten aus ihrem theoretischen Kontext heraus in ein differentielles Feld des Praktischen gestellt werden. Das heißt: Umlesen begrifflicher Werkzeuge im Sinne von Aktualität. Das impliziert einen radikalen Wechsel: Wir wollen uns weniger an einem Verfahren orientieren, das an zum Zeitpunkt x Pläne hervorbringt, die zum Zeitpunkt y der Realität „realisiert“ werden sollen (und dann u.U. gar keine Chance mehr auf oder Sinn in Realisierung haben). Vielmehr wird das Improvisation als reflexives Handeln verstanden, das an der Realität entlang „aktualisiert“, Realität auf abrufbare Potentiale seismographisch abgetastet und als solches auch zu „üben“ ist. Form wird nicht ad acta gelegt, sondern in der Überwindung von groben Vereinfachungen und der Hinwendung zu Komplexität und Heterogenität, neu zu denken gesucht.

Eine neue Theorie der Improvisation ist also genau deshalb im Kontext von Organisationskultur zu betrachten, weil die Beschreibung des sozial produzierten Raums jene Phänomene einzugliedern hat, die in rational-utilitaristischen Begriffen unerklärlich bleiben. Herausgearbeitet werden müsste jener Kern der Normativität, der abstrakt genug ist, um auf die lokalen und spezifischen

³ Dell, Christopher, „Prinzip Improvisation“, Köln 2002.

Probleme anwendbar zu sein. Organisation im Sinne von Improvisation kann dann strategische Werkzeuge entwickeln, die es den intersubjektiv sich organisierenden Subjekten gestatten, Konventionen zu lösen, um in einer performativen Dimension neue Bindungen einzugehen und sich so den Interaktions-Raum des Möglichen wiederanzueignen.

Improvisation als Technologie

Auf Grund der vorangegangenen Überlegungen möchte ich folgende Definition der Improvisation vorschlagen: Improvisation ist Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit Unordnung in Gemeinschaft. 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.

Damit ist kein anything goes gemeint. Eher geht es um eine Urteilskraft in real-time, eine reflexive Praxis, die es uns ermöglicht, in Echtzeit Entscheidungen zu treffen und die Kriterien für Entscheidungen mit unseren jeweiligen Situationspartnern situationsspezifisch auszuhandeln. Das muss man üben und ausüben. Improvisation ist dann keine autonome Subjektivität, sondern funktioniert nur im intersubjektiv-performativen Umgang in einer improvisatorisch sich organisierenden Gruppe.

Wir haben gesagt: Improvisation ist konstruktiver Umgang mit Unordnung in Gemeinschaft. Dieser Satz ist leer. Das ist wichtig. Der Satz ist rein formal, denn er ist eher als Werkzeug gedacht, Sinn zu erzeugen oder zu hinterfragen, denn als formal-inhaltliche Vorschrift. Es ginge dann darum, anhand dieses Satzes zu hinterfragen, was Struktur und (Un)Ordnung in einer jeweiligen Situation bedeutet und wie daraus Funktionen, Nutzungen abgeleitet werden können. Dieser Satz ist Werkzeug um über Form zu reflektieren anstatt Form nur anzuwenden. Man könnte ihn als Imperativ des Improvisierens deuten: Als Vorschlag dass jeder, der an einer improvisierten Organisation teilnimmt, Zeit dafür aufwenden sollte, darüber nachzudenken, nach welchen Regeln eine Organisation zusammengebaut werden sollte. Genau dafür ist das gefragt, was Kant, in Gegenüberstellung mit der bestimmenden Urteilskraft, die reflektierende Urteilskraft genannt hat.⁴ Wer via reflektierender Urteilskraft Ideen über das improvisatorische Organisieren als

⁴ Kant führt zwei Arten von Urteilskraft ein: 1. die bestimmende Urteilskraft die von dem allgemeinen zum Besonderen geht. Zum zweiten die reflektieren Urteilskraft die vom Besonderen, vom Einzelfall her das Allgemeine abgeleitet. Vom Einzelfall aus versucht die reflektieren der Urteilskraft Gesetze abzuleiten. Wenn man das Verhältnis eines einzelnen Elements, eines Ensembles, im Verhältnis zum Ganzen untersucht so kann man feststellen, dass das Element in einer vertieften Zweckmäßigkeit seiner Beiträge zur Erhaltung des ganzen leistet. Jeder Teilen eines ganzen ist dabei ebenso Mittel wie auch Zweck, das heißt für ihn sind

Handlung entwickelt, kann dies als Gestaltung definieren. Seine Ideen über die Wahrnehmung der Handlungen, also die Interpretation des Prozesses, können wiederum als reflektierende Urteilskraft verstanden werden. Die Retention als Handlung überdauernde Struktur, wird zum Gedächtnis der Improvisation: Sie kann Muster übernehmen und für künftige Handlungen sichern. Reflektierende Urteilskraft ist aber dann wieder gefragt, wenn die Annahme berechtigt ist, dass das Gedächtnis zur Bremse wird. Der Imperativ des Improvisieren koordiniert den Dreischritt Urteilskraft, gestaltende Handlung und Retention. Als Formel des Improvisierens verwebt sie die Regeln, Mehrdeutigkeiten, Wahrnehmungen und Wahlentscheidungen, so dass Handeln möglich bleibt. Die Formel deutet an, dass Handlungen Retention, also Struktur erzeugen und damit folgende Handlungen sowie deren Interpretation beeinflussen und dass die Handelnden drauf zu achten haben, die Spezifik dieser Auswirkungen zu beachten und zu hinterfragen.

Der improvisatorische Imperativ lautet: Wenn du improvisieren willst, musst du deine Handlungen so organisieren, dass sie konstruktiv mit den Mehrdeutigkeiten, Unordnung einer Situation umgehen kann, und zwar in Interaktion und Auseinandersetzung mit anderen.

Die Bestimmung von Improvisation ist dann Form als Metaform: Ein allgemeiner Satz, der dem Einzelnen oder Gruppen dazu anregt, seine bzw. ihre eigenen Organisationskonzepte/-regeln/-rahmungen zu entwickeln. Das Schöne dabei ist, wie wir entdecken können, dass Erscheinungen, von denen wir annehmen sie seien unorganisiert, in Wirklichkeit Formen der Ordnung in sich tragen oder dass Erscheinungen unorganisiert sind, die man für organisiert gehalten hatte. Wichtig bleibt dabei anzuerkennen, dass es sich um unsere Interpretationen handelt im Hinblick darauf handelt, wie wir Situationen als mehr oder weniger Organisiertes nutzen und mit organisieren bzw. strukturieren.

Mit Foucault: Improvisation als Technik des kooperativen Selbst

Je mehr der Produktionsprozess gegenüber dem Produkt in den Vordergrund tritt, je mehr Information verarbeitet anstatt Energie verwaltet werden muss,⁵ wird es für Subjekte wichtig, sowohl über intellektuelle, künstlerische und kulturelle als auch technische und manuelle Fähigkeiten zu verfügen. Disziplinäre Spezialisierung reicht nicht mehr hin. Es kommt darauf an,

die übrigen Elemente mit ihren Leistungen und Funktionen ebenso Mittel seiner Existenz wie es selbst Mittel zur Haltung der anderen und des Ganzen ist.

⁵ „... this suggests a shift in parameters of work behaviour and therefore of human performance requirements. ... the trend is clearly away from tasks requiring people to supply or directly control energy and towards those requiring them to process information.“ Howell, William C., *An Overview of Models, Methods and Problems*, in: *Human Performance and Productivity, Volume II: Information Processing and Decision Making*, Hillsdale, 1982, S.3.

die Kontextualität, die größeren Zusammenhänge nicht nur zu durchschauen, sondern auch darauf, sie für den Produktionsprozess nutzbar und improvisatorisch, situativ bespielen zu können. Voraussetzung hierfür wäre eine Metatechnologie des intersubjektiven, kulturellen wie sozioökonomischen Praxiswissens, welches sich konstant praktisch abgleichen muss. Gefragt wäre eine Technologie der Improvisation.⁶

Mit Improvisation könnte eine Technologie benannt sein, die nicht an Zweck-Mittel Kategorien endet, sondern die Erstellung von Werkzeugen ermöglicht, die es den produzierenden Subjekten erlaubt, soziale wie ökonomische Bindungen zu transformieren und in einer performativen Dimension neue Bindungen einzugehen und sich so den politisch-öffentlichen Raum neu anzueignen.

Um zu fragen, was Improvisationstechnologie eigentlich sein könnte, ist es zielführend, den Begriff der Techniken des Selbst, wie sie im späten Text von Foucault erscheint, heranzuziehen. Selbsttechniken können bezeichnet werden als Einwirkung des Subjekts auf sich selbst, *durch die man versucht, sich selbst zu bearbeiten, zu transformieren und zu einer bestimmten Seinsweise Zugang zu gewinnen.*⁷ Selbsttechniken haben keinen Zweck auf der ersten Ebene, sondern sind Metazwecke, nämlich die Meisterung seiner selbst. Diese Selbsttechnik als Selbst- und Außenbeziehung ist nicht statisch, sondern formal vielfältig. Denn sie ist, wie eine Praxis strukturiert, die ihre Modelle, Konfigurationen, Varianten, aber auch Neubeginne hat. Keine Technik kann ohne Praxis gelernt werden. Selbsttechniken sind nichts, was man schon kann, sondern etwas, das man permanent lernt und weiterentwickelt. Sie implizieren bestimmte Formen der Schulung und der Transformation. Das Lernen als Metazweck zielt nicht nur auf Fertigkeiten, sondern auch auf die Aneignung von Haltung als ethische Praxis.

Damit wäre der technische Aspekt der Improvisation im Bezug auf das Subjekt gedeutet. Improvisation ist jedoch nicht nur Selbsttechnik, sie ist auch ‚kooperative‘ Technik, die über das Selbst hinaus weist: Sie fordert die Bestimmung des Moments, den Sinn für Quantität, Qualität, Timing, Rhythmus, den richtigen Augenblick, die Opportunität, die Umstände, den Rahmen, die Strukturen, Formen und Funktionen als auch die Matrix des Vektorfelds eines Prozesses.

Techniken des Selbst werden von Foucault definiert als die in allen Kulturen anzutreffende Verfahren zur Beherrschung oder Erkenntnis seiner selbst, mit denen der Einzelne seine Identität festlegen, aufrechterhalten oder im Blick auf bestimmte Ziele verändern kann oder soll.⁸ Die

⁶ Zum Thema Improvisation ausführlich: Dell, Christopher, *Prinzip Improvisation*, Köln 2002.

⁷ Foucault, Michel, *Ästhetik der Existenz*, Frankfurt a.M. 2007, S. 254.

⁸ Foucault, a.a.O., S. 74.

Forderung nach Selbsterkenntnis wird ergänzt um die Sorge um sich⁹, die den Rahmen dafür bildet, was man mit sich selbst tun soll, wie man sich selbst regieren kann und welche Arbeit man verfolgen kann. Foucault verweist hier auf Platons Alikibiades, in dem die Sorge um sich - *epilemeia heatou* – als allgemeiner Rahmen erscheint, in dem die Frage nach Selbsterkenntnis erst ihre Bedeutung erhält. *Epilemeia* ist die Art und Weise, wie wir eine Haltung entwickeln, überprüfen und üben. Dies geschieht, indem wir diszipliniert, d.h. als geregeltes Üben Aufmerksamkeit auf uns selbst richten und eigene Verfahren und Zielsetzungen zu entwickeln. *Epilemeia* kann nicht auf die Vorbereitung auf kommendes Handeln reduziert werden, sie ist selbst Kunst der Lebensform. Die Meditation des Übens führt dazu, dass sich die Verfahren in Handlungssituationen reaktionsschnell einstellen, antizipieren lassen. Der Aspekt des Übens spricht von einer Askese, die sich nicht als Disziplinierungsinstrument interpretieren lässt, sondern sich auf dem Fundament der Disziplin entwickelt. Hier findet Foucault die Wende von der Disziplinar- zur Performanzgesellschaft: Askese bedeutet nicht Zwangspraxis, sondern zielt auf eine Praxis der Formfindung des Subjekts für sich selbst und sein Leben.

Improvisation könnte als Technik des kooperativen Selbst bezeichnet werden, das Verfahren aus organisationalen Gruppenkontexten entwickelt. In der Improvisation wachsen Handeln und Aneignen zusammen, instrumentelles Verfahren und Raumproduktion, die sich „von selbst“ in Gang setzt. Sie ist, mit Foucault, ein Ensemble von Techniken, deren Ziel es ist, *Subjekt und Wahrheit miteinander zu verbinden*.¹⁰ Dabei geht es nicht darum, das Subjekt zu ontologisieren und eine Wahrheit, eine Authentizität in ihm zu entdecken, die vorher bereits festgelegt sei. Gerade Improvisation fordert das Subjekt mit Werkzeugen zu versehen, Wahrheiten zu entdecken, die es nicht bereits kannte, Wahrheiten die es gebrauchen kann. Anders gesagt: Improvisation fordert eine zu entwickelnde Mündigkeit, die aus der zur Anwendung gebrachten Wahrheit ein Subjekt ermöglicht, das konstruktiv mit Unordnung umgehen kann und so kooperativ an der Produktion von Raum teilhat.

Das hat direkte Relevanz für die verstädterte Gesellschaft: Im Prozess des Urbanen kommt der Wahl der Lebensform, der Regulierung des Selbst und die Selbstzuweisung von Zielen und Mitteln vorgeordnete Bedeutung zu. Wobei mitgedacht sei, dass sich urbane Praxis als Kontingentes nur bewegen kann, wenn ein reiner Zweck-Mittel-Instrumentalismus aufgegeben wird und die Sorge um sich selbst und andere als offener Prozess der Vorrang eingeräumt wird.

⁹ Foucault verweist hier auf Platons Alikibiades, in dem die Sorge um sich – *epilemeia heatou* – als allgemeiner Rahmen erscheint, in dem die Frage nach Selbsterkenntnis erst ihre Bedeutung erhält. A.a.O. S. 74.

¹⁰ Foucault, a.a.O., S. 132.

Improvisation ist spielerischer Umgang mit Prozessen. Prozesse werden dabei weder als teleologisch noch als allein von einem ‚Außen‘ determiniert oder struktural bestimmt verstanden. Improvisation eröffnet ein Vektorfeld in dem Prozesse, abhängig von bestimmten Bedingungen, ineinandergreifend Form, Struktur, Funktion konstituieren können, die aber nicht aufhören sich relational zueinander zu modifizieren und damit auch das Vektorfeld zu modifizieren. Anders gesagt: Improvisation ist organisatorische Praxis: Sie kann als Praxis sowohl als Handlungs- und Denkweise verstanden werden, die eine Anschlussfähigkeit der wechselseitigen Konstitution von Subjekten als Handlungsverläufe ermöglicht.

Subjekte der Wiederverwertung

Das klingt alles sehr verlockend. Aber: Geht das überhaupt?

Improvisation ist Müll, sagt der Gitarrist Derek Bailey. Improvisation hat Konjunktur, sagt der Kulturwissenschaftler Hans-Friedrich Bormann. Zusammengesetzt heißt das: Müll hat Konjunktur. Es gibt also immer mehr davon. Was aber machen wir damit? Sind wir als Akteure Müllproduzenten oder sogar, im ontologischen Sinne, Teil des Mülls? Gilt es, ein trashy-subject zu bestimmen, quasi als Abfall der Postmoderne? Als vermüllte und vermüllende Subjekte?

Müll als Improvisation kommt performativ in die Welt, wird durch unser Handeln produziert. In der Improvisation, die aus Handlung besteht, wird das Handeln selbst zum Abfall. Der Schrott rückt uns immer näher. Es macht daher Sinn, nach einer Phase der Subjektivierung von Arbeit und Ökonomie, von einer Subjektivierung des Mülls zu sprechen. Heißt das, wir bewegen wir uns im permanenten Ausnahmezustand? Oder ist die Bewertung von Improvisation als Müll eine Interpretation, die aus einer anderen Zeit stammt, aber noch in unsere Gegenwart hineinragt, sozusagen als hegemonialer Zugriff auf unsere Lebensmöglichkeit?

Man könnte sagen, dass Improvisation als Müll der industriellen Epoche identifiziert werden kann. Oder anders: Improvisation ist Nebenprodukt der industriellen Gesellschaft.

Daraus folgt die Weltanschauung, dass man immer dann Improvisieren „muss“, wenn etwas schief gegangen ist. Reden wir hier aber von der gleichen Improvisation wie oben? Nein. Es gilt also zwischen zwei Modi der Improvisation zu unterscheiden: Erstere Art, komplexe Situationen zu lösen, könnte man als Improvisation 1. Ordnung bezeichnen, die allein als reaktives, reparierendes, Mangel ausgleichendes Prinzip agiert. Improvisation 2. Ordnung wäre hingegen das Überführen erlernter Regeln und Praxen in ein antizipatorisches Konzept. Es wäre die Überschreitung rein faktischer Performanz hin zu einem intelligenten Verfahren reflexiven

Handelns, das in der Lage ist, die Strukturen seiner Ordnungen im Handeln selbst herzustellen, in situ, so das eigene Handeln zu monitoren und mit Handlungen von anderen zu koordinieren, dass Konflikte nicht zum Abschirmen von Zielen führen sondern, als Beispiele einer Art flüssiger Meta-Form, den Zielkorridor erweitern hilft.

4 Ebenen-Modell

Ich möchte hier vier Organisationsebenen unterscheiden. Auf der untersten Ebene stelle ich die Improvisation 1. Ordnung, die rein reaktiv und reparierend zu Werke geht, alles ad-hoc löst und ohne Plan ist. Auf der zweiten Ebene ist die geplante Organisation anzusiedeln, die erkenntnistheoretisch vorgeht und versucht, Kontingenz zu überschreiben, auszulöschen. Die Parameter Funktion, Form und Struktur sind statisch. Die dritte Ebene spricht von der performativen, kybernetischen Organisation. Diese erkennt Kontingenz an und ist formal geöffnet. Allerdings sucht sie, aus Kontingenz ein Objekt zu machen und Prozess auf Input-Output Variablen zu reduzieren. Struktur wird außerhalb der Zeit stehend (synchronisch) gedacht. Funktion ist festgelegt, der Prozess wird auf die Funktion hin gesteuert.

Erst auf der vierten Ebene, der Ebene der Improvisation 2. Ordnung, als Improvisationstechnologie, denkt Organisation Struktur, Form und Funktion als variabel und verhandelbar. Improvisation 2. Ordnung (als Improvisationstechnologie) konzentriert sich auf die Ordnung von Ordnung, also die Organisation von Unordnung. Indem sie sich auf das Vektorfeld der Kräfte in Situationen fokussiert, wird in Potentialen gedacht, auch Funktionen, Nutzungen können innerhalb des Prozesses entstehen, ebenso wie Strukturen und Formen.

Lernendes Lernen

Improvisation kann als handlungsorientiertes Meta- oder Deuterolernen¹¹ verstanden werden, dass ein dynamisches, sich weiterentwickelndes Wissen an die Stelle statischer universeller Formen setzt. Die Spontaneität des Menschen kann neue Kausalstrukturen schaffen, ein Umstand den Hannah Arendt¹² als wesentlich für den Raum der Politik erachtet.

Ökologische Wandlungen, die aus produktions- also handlungsorientierten Verfahren erwachsen, fördern Improvisation und umgekehrt. Improvisation ist ein Handlungsverfahren, das auf Transformationsfähigkeit abzielt. Das setzt voraus, dass hier mit strukturellem Minimalismus

¹¹ Argyris/ Schön, *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, Reading 1996.

¹² Arendt, Hannah, *Was ist Politik?*, München 1993.

gearbeitet wird. Interessant ist, dass in diesem Kontext minimale Strukturen, die auch im Sinne von March und Olsen¹³ als lose gekoppelt bezeichnet werden können, eine hohe Plastizität im Handlungsverlauf erzeugen. Das mag daran liegen, dass sich die Teilnehmer nicht auf Ordnungen zurückziehen können, sondern immer aktiv an der Verhandlung über und Schaffung von Ordnungen beteiligt sein müssen.

Organisationen, die sich wandeln wollen, tun gut daran, das Metalernen zu fördern und Improvisation zur Routine zu machen, sprich improvisationale Tätigkeiten und Denkweisen in alltägliche Aktivitäten einzuweben. Vermittels Improvisation bringt sich eine Organisation permanent auf den neusten Stand und ermöglicht so eine antizipatorische Haltung zum Wandel ohne ihm ausgeliefert zu sein. Dieses Bild von einer Organisation ist ein anderes als eines, das Organisationen als Gebilde interpretiert, die auf Veränderungen nur reagieren und Wandel so lange ausblenden, wie irgend möglich. Diese Bild basiert darauf, zu ignorieren, dass Organisationen dauerhaft an der Gestaltung ihrer Umwelten partizipieren, ob sie es wollen oder nicht. Improvisation als Organisationsmodus erkennt diesen Fakt nicht nur an, sondern sucht aktiv mit ihm zu spielen. Das bedeutet, dass Improvisation Akteuren nicht ein weniger, sondern ein mehr an Verantwortung zuweist. Zu beachten gilt: Improvisation ist keine spezifische Reihe von Handlungen (Hegel) sondern spielt sich auf der Metaebene ab. Improvisation könnte eher gedeutet werden als eine Art und Weise Handlung so zu organisieren, dass eine Situation ihr Potential voll ausschöpfen kann.

¹³ March/ Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen 1976.