

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

Christopher Dell

## Improvisational Processing

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC  
MICC Working-Paper Nr. 10 6/2010

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

Kurztitel: Dell, Christopher (2010). Improvisational Processing. Arbeitspapiere aus  
dem Projekt MICC,  
Nr. 10, 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, 2010.

Hinweis zum Projekt MICC: Weitere Informationen zum Projekt MICC und Ansprechpartner unter  
[www.micc-project.org](http://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 – Improvisational Processing

Christopher Dell

ifit Input 10

Turbulente Umgebungen führen Organisationen mehr und mehr in widersprüchliche Prozesse: Reflektion steht gegen Lernen, Lernen gegen Handlung bzw. Geschwindigkeit, Unbestimmtheit gegen Planung, Entscheidung gegen Unbestimmtheit usw. Unser Ansatz der Improvisation als Technologie geht jedoch davon aus, dass es sich hier nicht a priori um destruktive Widersprüche handelt, sondern um Komplexität. Eine Unordnung, die konstruktiv genutzt werden kann. Es sind nicht mehr die starken Signale der Umgebung die die Wegweiser für anschlussfähige Entscheidungen darstellen sondern es sind die schwachen Signale, die minimalen Strömungen und *flows* von Handlungen und Kommunikation.

Organisationen sind immer öfter damit mit dem Versuch beschäftigt sich selbst und ihre Umgebungen in einen Zustand zu versetzen, in dem die Routinen wieder funktionieren. Anders gesagt: Organisationen, die vormals zur Aufrechterhaltung von bestimmten Routinen in der Veränderlichkeit der Umwelt eingerichtet wurden, stehen heute vermehrt selbst unter dem Druck, sich permanent zu wandeln. Oftmals wird dann mit dem Versuch des „Mehr“ an Planung versucht, der Lage Herr zu werden, was zu einer Konfrontation mit den Dilemmata des Realen führen kann, da sich die Organisation durch jede Planung von den realen Bedingungen entfernt. Wenn eine Organisation improvisiert, agiert sie genau umgekehrt: sie scannt die Möglichkeiten, die Potentiale die in einer Situation vorhanden sind um diese anschlussfähig und nutzbar zu machen. Wenn aber Organisationen keinen Zugang zu dem Potential der Improvisation haben, wenn Mehrdeutigkeit durch Ordnung und Improvisation durch Routine ersetzt wird, nimmt ihre Befähigung zur differenzierten Wahrnehmung von und aktivem Umgang mit Wandel ab. Man könnte sagen, dass Organisationen, die sich wandeln wollen, gut daran tun, 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.

Improvisationstechnologie geht es deshalb um die Entwicklung einer Improvisationskultur in der Organisation, die diese feinen Strömungen und Potentiale komplexer Situationen in- und außerhalb der Organisationen anerkennt, sicht- und nutzbar macht. Handelnde werden zu Beobachtern und umgekehrt. Donald A. Schön nennt dies den *Reflective Practitioner*.<sup>1</sup> Für den Improvisator, den *Reflective Practitioner* gibt es viel, das falsch gemacht werden kann, aber es gibt keine Fehler an sich. In der Improvisation wird Komplexität Bedingung für die Fehlerfreundlichkeit von Systemen, Fehler werden zu Generatoren neuer Lösungen. Es ist, mit Weick<sup>2</sup> gesagt, eine Frage der Vorbereitung auf das Unerwartete. Improvisation geht davon aus, dass die Koordination von Operationen und Beobachtungen offen bleibt: Komplexität wird zum Katalysator multipler Lösungsansätze die sich im Prozess der Handlung selbst generieren. Das bedeutet auch, dass sich die Beobachter in die Analyse mit einbeziehen.

### **Improvisationales Lernen und Forschen**

Auf den ersten Blick sieht Improvisation so aus, als würde sie unordentlich arbeiten und erscheint damit als unrentabel oder ineffektiv. Gerade dieser Schein bezeugt, dass der Prozess funktioniert. Warum? Weil der Prozess Fragen auslöst, die er auslösen will. Anders gesagt: die Improvisation funktioniert, weil sie Differenz, Lücken, Lockerheit und Zwischenräume enthält, die für die für aktive Deutungsarbeit der Rezipienten zur Verfügung stehen und so deren Erfahrung qualifizieren hilft. Deutungsarbeit wird so komplexer. In einem improvisationalen Prozess entwickeln die Akteure jene Sensoren, die sie benötigen, um die Mehrdeutigkeit einer Situation direkt zu erfassen, zu interpretieren und nutzbar zu machen. Cunha konstatiert: „In the improvisational mode, people act in order to learn.“<sup>3</sup> Was bedeutet das? Formulieren wir es so: Improvisation kann als ein

---

<sup>1</sup> Vgl. Schön, Donald (1983): *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York: Basic Books.

<sup>2</sup> Vgl. Weick, Karl E. (2003): *Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart: Klett Cotta.

<sup>3</sup> Cunha, Miguel Pina E. (2005): *Serendipity. Why some organizations are luckier than others*, Lissabon: Universidade Nova de Lisboa, S.8.

Prozess beschrieben werden, der es erlaubt, Serendipity (das Plötzliche Finden von etwas Wertvollem) als einen Prozess der Handlung zu integrieren, der als proaktives Lernen funktioniert. Heißt das, dass Analyse abgelehnt wird? Nein, im Gegenteil. Analyse wird nur anders verwendet, und zwar so, dass der performative Aspekt des Lernens in den Vordergrund gerückt wird. Analyse konzentriert sich in diesem Kontext auf das Re-Arrangieren, Re-Kombinieren und strukturelle Ordnen der Materialien, die durch den Improvisationsvorgang gewonnen werden. Das Ordnen geschieht so, dass die Materialien für zukünftige Improvisationen in der Zeit anschlussfähig gehalten werden. Die analytische Arbeit basiert auf qualifizierter und zu qualifizierender Erfahrung und die Entwicklung von Komplexitäts-Sensoren die dazu führen Einstellungen zu transformieren, und so ökologischen Wandel zu ermöglichen. Um dies zu können, braucht man Fähigkeiten die es ermöglichen, Wandel zu erkennen, zuzulassen und mit zu gestalten.

Mintzberg und Westley<sup>4</sup> haben in einer Studie gezeigt, dass Menschen in 3 Modi lernen können: Analyse, Intuition und Improvisation. Analyse wird hier beschrieben als ein strukturierter Prozess, der möglicherweise zu neuen Erkenntnissen führt. Es ist jedoch für uns entscheidend von wo aus der analytische Modus operiert. Nicht nur nimmt die Analyse eine ontologische Gründung an, die außerhalb realer Situationen existiert, sie beginnt ihre Arbeit auch dort. Der Modus der Intuition hingegen erhält seine Ergebnisse aus der neuen Verknüpfung bereits bestehender etablierter Relationen, die jedoch noch nicht im Blickfeld standen. Im Improvisationsmodus handeln die Akteure nicht nur um zu lernen, sie versuchen auch analytische Rahmungen in die Handlung so zu integrieren, dass Handlung zum Labor des Lernens für den „reflektive practitioner“ wird. Graebner<sup>5</sup> hat darauf hingewiesen, dass Serendipity vor allem dann eine wichtige Quelle für die Herstellung von Werten wird, wenn sie mit der Öffnung von und Mischung mit unterschiedlichen Praktiken konfrontiert wird. In MICC versuchen wir genau das: den Prozess auszulösen und dabei die Tatsache zu nutzen, dass unterschiedliche Praktiken unterschiedliche Formen der Überraschung mit sich führen. In dieser Art und Weise wenden wir das, was wir untersuchen auf unser Verfahren selbst an. Die einzige Möglichkeit dies zu erreichen besteht darin, Improvisation in die Experimentation und den Forschungsprozesse zu integrieren und dies auch sichtbar zu machen.

Improvisation sichert die Unabhängigkeit der in ihr enthaltenen Strukturen als Wert und bewahrt gerade auf diesem Weg die Feinheit der Gestaltung. Wer Improvisation übt, übt

---

<sup>4</sup> Vgl. Mintzberg/ Westley (2001): Decision making: It's not what you think. Sloan Management Review 42(3): 89-93.

<sup>5</sup> Vgl. Graebner, Melissa (2004): Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. Strategic Management Journal 25, S. 751-777.

Muster zu erkennen die andere übersehen und diese Muster pragmatisch und subtil oder auch ‚trendy‘ zu nutzen. Daraus wird deutlich, dass Improvisation nicht, wie oft gemeint, weniger Zeit braucht, weniger Planung braucht. Das Gegenteil ist der Fall: der konstruktive Umgang mit Unordnung als kooperative Überschreitung des Plans ist potentiell schwieriger, kostet mehr Zeit an Vorbereitung und Nachbereitung. Auch kann eine zu große Offenheit den Prozess schwächen und richtungslos machen. Deshalb verlangt Improvisation eine hohe Konzentration auf koordinierende Maßnahmen und Interaktion.

Improvisation wird oft vermieden, weil keine Zeit zur Verfügung steht, mehrdeutige Gestaltungen zu interpretieren. Warum lohnt es sich, Zeit in Improvisation, sprich handelnde Interpretation zu investieren? Weil die, die sich die Zeit nehmen, über Situationen und deren Potentiale zu reflektieren und diese Reflektionen versuchen in offene Handlungsprozesse zu integrieren, in der Lage sind Mehrdeutigkeit anzunehmen und somit ihren Handlungsspielraum erweitern. Warum? Weil sie in der Lage sind zu erkennen, wann Mehrdeutigkeit funktional und wann sie dysfunktional ist. Wobei beides auf der Metaebene einer Situation funktional sein kann. Je höher die Improvisationsfähigkeit, je größer die Befähigung, Mehrdeutigkeit in der jeweils zur Verfügung stehenden Zeit zu prozessieren. Denn: je mehr Improvisationen man gemacht hat, je mehr beginnt man globale Zeithorizonte als auch Makrorhythmen zu erkennen und zu bespielen.

### ***Improvisation im Modus 2: Performative Produktion von Organisation***

Improvisation folgt dem Diktum Latours<sup>6</sup>, das man nicht externalisieren kann. Für uns ist daher der Forschungsraum kein Raum in dem man bestimmt, was schon da ist, sondern es ist ein Raum der durchdrungen ist von Möglichkeiten, ein Feld der zu antizipierenden Optionen. Für traditionelle Forschung ist der epistemologische Raum ein objektives Gefüge, das nur dann durchbrochen wird, wenn ‚etwas schief geht‘. Wenn dies passiert, repariert man die Situation und alles kann geplant weitergehen. Diese Art, diese komplexen Situationen zu lösen, könnte man als *Improvisation 1. Ordnung* bezeichnen. *Improvisation 1. Ordnung* agiert allein als reaktives, reparierendes, Mangel ausgleichendes Prinzip. Unser Anliegen hingegen ist es, mit unserem Forschungsmodus

---

<sup>6</sup> Vgl. Latour, Bruno, *En tapotant légèrement sur l'architecture de Koolhaas avec un bâton d'aveugle...*, in: *L'Architecture d'aujourd'hui*, 361, Nov- Dec 2005.

auch die Produktionsweise unserer aktuellen organisationalen Realität aufzuzeigen, uns selbst also als Organisationsproduzenten zu thematisieren.

Wie geht das? Wir versuchen es mit der *Improvisation 2. Ordnung*: das Überführen erlernter Regeln und Praxen in ein antizipatorisches Konzept, das nicht auf Planung oder Rahmung verzichtet, sondern diese transversal zu überschreiten sucht. Und zwar als permanentes Experiment und andauernde Navigationsübung, die mal mehr und mal weniger krisenhaft ist. *Improvisation 2. Ordnung* ist Organisationsproduktion als Kreation.

Improvisation ist, das legt der Begriff bereits nahe, Methode mehr im Sinne einer nicht standardisierbaren Technologie, Kunst. Man könnte also vielmehr von Improvisationstechnologie als Meta-Sozialtechnologie sprechen, die die Handlungsverläufe der Organisationsproduktion organisieren hilft. Sie ist aber zugleich Wirklichkeitsauffassung, Ontologie der Transformation, die den Akzent vom Objekt zur Beziehung und von der Beziehung zum Prozess verschiebt. Das Gebiet, auf dem wir Improvisation handhaben ist die Organisation als sozialer Raum, sowohl in seinen ökonomischen Kategorien als auch, und das ist das Entscheidende bei MICC, seinen kulturellen Formen.

Technologie wird Improvisation auch deshalb, weil sie zum einen als Organisationselement aus ihren Handlungsverläufen Informationen generiert, die sie den Handelnden wiederum zur künftigen Orientierung zur Verfügung stellt und zum anderen konstruktive Auswirkung auf die Mehrdeutigkeit einer Situation hat. Als Technologie schafft Improvisation jedoch auch eine große Menge an Rohdaten, was es für die Improvisatoren in noch stärkerem Maße erforderlich macht, Analyse zu organisieren, also Rohdaten so einzuklammern, dass Handlung nicht nur möglich bleibt sondern auch wird.

### ***Improvisational Processing Performance-Lecture***

Christopher Dell wird bei den Verbundpartnern von MICC interaktive Lecture Performances (LP) geben. "Lecture as performance" refers to the bringing together of dramaturgy and pedagogy in the context of lectures. Thus, lectures can be approached as a drama, and dramatic theories and techniques can be utilised to facilitate affective, social, and intellectual engagement with the topic.<sup>7</sup> Das Format der LP versteht sich als performativ-kritische Auseinandersetzung mit Verfahrensweisen der Organisation und der Musik vor dem Hintergrund improvisatorischer Praxis. Da sie ihr Thema auf sich selbst anwendet ist sie selbst Improvisation. LP verbindet Wissenschaft und Kunst und zeichnet

---

<sup>7</sup> Wikiversity: Lecture as Performance. [http://en.wikiversity.org/wiki/Lecture\\_as\\_performance](http://en.wikiversity.org/wiki/Lecture_as_performance).

als Medium den historisch veränderlichen Umgang mit Wissen als Erfahrung nach. Anders gesagt: die LP ist eine eigenständige Kunstform, die nicht pädagogisch arbeitet sondern apädagogisch agiert und Anschlusswerte zu erzeugen sucht, die die Zuschauer für sich selbst weiterentwickeln. Erfahrungswissen „meint Wissen, dass sich in der Praxis alltäglich, implizit und individuell umsetzt.“<sup>8</sup> Die Methode der LP besteht darin, zum einen geteilte oder mimetisch mitempfundene Erfahrung als Rahmung einer Auseinandersetzung mit Fremden zu erzeugen. Dieses Wissen bleibt jedoch erst einmal implizit. Die LP sucht dieses Wissen in einen Diskurs zu bringen und explizit zu machen. Im Konnex von MICC besteht die Möglichkeit, das dokumentierte Erfahrungswissen in Mustern soziale und kulturelle Bedeutung zuzuweisen. Die LP ist sozusagen ein Erfahrungsraum, in dem durch die Verfremdung in der Performance und der Musik ein Spiegeleffekt entsteht, der den Organisationsmitgliedern eigene Erfahrungen im improvisatorischen Verlauf ihrer Organisationen mediatisiert und dann auch handhabbar bzw. reflexiv zu machen sucht.

Die LP steht somit für eine Erweiterung des bereits eingeführten Formats des Gesprächskonzerts (GK). Der Unterschied zwischen LP und GK besteht darin, dass das GK ein Konzert in den Vordergrund stellt, das es hinterher zu thematisieren gilt. In der LP steht ein Vortrag voran, in den performative und interaktive Elemente eingewoben sind.

### ***Improvisational Processing Workshop***

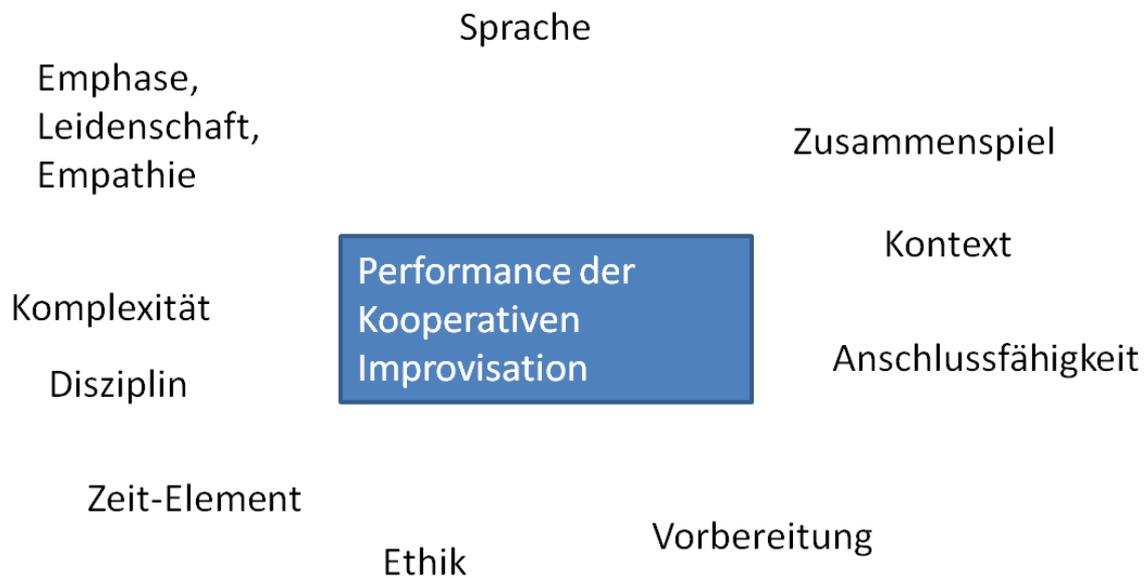
Die LP mündet in einen Workshop der Erarbeitung von improvisationalen Mustern der Organisation. Der Workshop **Improvisational Processing** will eine Plattform für Kommunikation darstellen und den Austausch über eigene improvisationale Organisationsweisen oder -muster ermöglichen. Die Beobachtung der eigenen Handlungen aus der Perspektive des *Improvisational Processing* wird Ausgangspunkt für einen Diskurs über Improvisation in der eigenen Organisation. Themenschwerpunkte (Auswahl):

- Erkennen und thematisieren improvisationaler Muster in der Organisation
- Prozessuales Wissen und Handeln: Kostruktiv-Kooperativer Umgang mit Unordnung
- Jedes Team ist ein Projekt.: Projekt denken statt Produkt denken: Intensität durch projektbasierte Arbeitssituation
- flexible, kosten-effiziente und nachhaltige Umgebungen für Produktionsprozesse zu schaffen.

---

<sup>8</sup> Färber, Alexa, Ausstellungen als Instrument der Wissensvermittlung Exhibitions as a tool for transmitting knowledge, Workshop am 26. und 27. April 2002, Helmholtz-Zentrum, Berlin 2002.

- Transformation von Management/Kontrollorganisation zu projektorientierter Impro-Organisation. Unordnung wird Teil des Lernens und Handelns
- Small is beautiful: Impro-Combo die klein aufgebaut sind und veränderbar:
  - Kooperationen
  - Kommunikation
  - Research
- Nonlineare Bewegung: Unerwartete, ungewöhnliche Verbindungen inner- und außerhalb etablierter Organisationswege
- Multi-Maßstab denken: Schnelligkeit, Transaktion und Transformation, Gleichzeitigkeit: Ternäre Raum-zeit-Achse
- Research für Impro:
  - Randbedingungen
  - Ressourcen
  - Autobiographie
  - Firmen- und Personen-Spezifität
  - Ganzheitlichkeit
- Raum des unterstützenden Zuhörens im Rahmen der strategischen Konversation
- Improvisational Processing:
  - Variation
  - Multiplikation
  - Imperfekt
  - Fragment
  - Diversität:
  - Wachsen in der Umgebung, nicht anpassen an.
- Orchestrierung der Situation:
  - Physische Architektur: offene Räume, Durchlässigkeit, Raum für Rückzug, Raum für Kontemplation, um für Interaktion
  - Das Büro ohne Papier: direkter Kontakt per e-mail oder face-to-face- oder tel
  - Sozialpraktiken/ Teamfähigkeit
  - Entscheidungsfindungstechniken
  - Organisationsstruktur (Muster)
  - Improvisationsstruktur (Muster)
  - Information: Übergang von Syntax zu Semantik



Bewusstsein ternär mobilisieren:

- In der Performance
- Bei Anderen
- Bei Sich

- Rhetorik, Sprachschöpfung, Design von Wachheit, Überzeugung und Diplomatie:

- Jedes Improvisationsprojekt erzeugt und benötigt seine spezifischen

Sprachkonzepte- Symbole

- Sprache der kreativen Subkultur

- Teamarbeit im ternären Impro-Performancemodus:

- Prozesse sichern: Dokumentation und Repräsentation von Arbeitsschritten (z.B. Internetpräsentation)
- Konstruktive , partnerschaftliche Kritik
- Einladung von Gastkritikern inter-disziplinär (der fremde Blick)
- Informelle Treffen

## Literatur

**CUNHA, MIGUEL PINA E.(2005)., SERENDIPITY. WHY SOME ORGANIZATIONS ARE LUCKIER THAN OTHERS, LISSABON, UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA.**

**FÄRBER, ALEXA, AUSSTELLUNGEN ALS INSTRUMENT DER WISSENSVERMITTLUNG EXHIBITIONS AS A TOOL FOR TRANSMITTING KNOWLEDGE, WORKSHOP AM 26. UND 27. APRIL 2002, HELMHOLTZ-ZENTRUM, BERLIN 2002.**

**GRAEBNER, MELISSA (2004): MOMENTUM AND SERENDIPITY: HOW ACQUIRED LEADERS CREATE VALUE IN THE INTEGRATION OF TECHNOLOGY FIRMS. IN: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 25 (8-9), S. 751-777.**

**WIKIVERSITY, LECTURE AS PERFORMANCE.**

**[HTTP://EN.WIKIVERSITY.ORG/WIKI/LECTURE\\_AS\\_PERFORMANCE](http://en.wikiversity.org/wiki/Lecture_as_performance) [ZULETZT GESEHEN AM 15.05.2010]**

**LATOUR, BRUNO, EN TAPOTANT LÉGÈREMENT SUR L'ARCHITECTURE DE KOOLHAAS AVEC UN BÂTON D'AVEUGLE, IN: L'ARCHITECTURE D'AUJOURD'HUI, 361, NOV- DEC 2005.**

**MINTZBERG/ WESTLEY (2001): DECISION MAKING: IT'S NOT WHAT YOU THINK. SLOAN MANAGEMENT REVIEW 42(3), S. 89-93.**

**SCHÖN, DONALD (1983), THE REFLECTIVE PRACTITIONER: HOW PROFESSIONALS THINK IN ACTION, NEW YORK: BASIC BOOKS.**

**WEICK, KARL E. (2003), DAS UNERWARTETE MANAGEN. WIE UNTERNEHMEN AUS EXTREMSITUATIONEN LERNEN, STUTTGART: KLETT COTTA.**