

Die richtige Zeit für das Unvorhergesehene

Improvisation als Methode der Steuerung

von Reinhard Tötschinger

*„Improvisation ist die Kunst, etwas Unbeabsichtigtes gut vorzubereiten.“
Willy Millowitsch*

*„Improvisation: Das ist, wenn niemand die Vorbereitung merkt.“
François Truffaut*

Vorbemerkung

Über Improvisation einen Beitrag zu schreiben, das ist so ähnlich, wie Witze zu erklären: eine undankbare Aufgabe und obendrein in sich widersprüchlich. Denn so wie die logische und geduldige Aufdröselung der Pointe jeden Witz ruiniert, so läuft man bei der Betrachtung von Improvisationen Gefahr, gerade das Moment des Unvorhergesehenen zu verpassen, ihnen das Besondere zu nehmen, das spontan sich Ergebende sozusagen wieder in den Kasten des Wohlbekannten heimzuholen. Doch so wie sich bei Witzen gewisse Gesetzmäßigkeiten festmachen lassen – Freud wusste schon vor über 100 Jahren ein schönes Lied davon zu singen¹ –, so kann man systematisch beobachten, was passiert, wenn Dinge einen unerwarteten Verlauf nehmen. Das soll nun wieder nicht bedeuten, dass man das alles im Vorhinein festschreiben und prognostizieren kann. Der Improvisationskünstler und -theoretiker Derek Bailey hat im Hinblick auf Musik festgestellt, dass dies dem Wesen der Improvisation im Kern widerspricht.² Meiner Ansicht nach kann das direkt auf das Management von Organisationen und Projekten übertragen werden: Was wird ausgewählt, was ausgeschieden, wie werden Entscheidungen getroffen? Wie reagieren die Anderen auf die Entscheidungen, was ergibt sich des Weiteren? Schwache Voraussetzungen – und diese sind meist Anlass für Partizipationsprozesse - benötigen einen intelligenten Umgang mit Information und keine standardisierten Kommunikationsprogramme. Darum werde ich im

¹ Sigmund Freud, *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten*, Wien 1905.

² Derek Bailey, auf die Frage zum aktuellen Verhältnis Komposition – Improvisation angesprochen und auf den soziologischpolitischen Anteil von heutigem Musizieren anspielend, „dass die ganze Idee von Komposition – die Tatsache, dass einer das Steuer in der Hand hat und für alle Aspekte der Musik verantwortlich ist – inakzeptabel ist“, zit. n. Wilson 1999 in Josef Novotny, *Diplomarbeit*, Wien, 2002.

Folgendes das Wesen der Improvisation einzukreisen versuchen, durchaus auch mit Thesen und Beobachtungen untermauern, aber keine Rezepte zum Besten geben.

Der Wert von Abweichungen

Die zentrale These dieses Artikels lautet: Organisationen wie auch Projekte mit ihren Projektbeteiligten lernen durch eine improvisierende Haltung Phänomene, Verhalten, Muster, Denkvorgänge so zu betrachten, dass sich der Fokus der Aufmerksamkeit bewegt und den Lösungen dienlich verändert. Anders gesagt: Komplexe Prozesse können nicht zentral gesteuert werden.

Seit mehr als hundert Jahren lesen und hören wir zwar, dass Projektleiter und Manager organisieren, planen, koordinieren, kontrollieren, moderieren usw. Soweit die klassischen Managementtheorien.³ Doch was macht eine Führungskraft wirklich? Wie beobachtet sie laufende Prozesse, wie interveniert sie, wie kommt sie zu Entscheidungen? Wie geht sie mit Abweichungen, mit Unvorhergesehenem um? Der Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management Henry Mintzberg⁴ räumt mit dem Mythos auf, dass Manager, und dies gilt auch für das Projektmanagement, systematische Planer seien, best informierte Mitarbeiter des Unternehmens bzw. eines Projektes.

Der Begriff Improvisation wird mit „ungeplant und daher chaotisch“ gleichgesetzt. Die Fähigkeit zur Improvisation wird bestenfalls Unterhaltungskünstlern, Fernsehmoderatoren und anderen zugestanden, wo die gelingende Reaktion auf eine Situation die Lebendigkeit der Darbietung garantiert. In der Steuerung von Organisationen, Teams und Projekten wird der Begriff der Improvisation kaum verwendet, außer in Zusammenhang mit vorläufig gültigen, zeitlich begrenzten Regelungen, obwohl improvisieren zum Alltagsgeschäft von Managern, Projektleitern, Politikern gehört. Wie ein Jazzmusiker, der zahlreiche Variationen kennt und geübt hat, treffen sie spontan Entscheidungen, die sie schwer oder nicht mehr zurücknehmen können. Sie arbeiten mit dem ständigen Risiko, das falsche oder das richtige zu treffen.

Beispiel: Ein Bürgermeister einer mittelgroßen Stadt, der meinte seine Verwaltung fest im Griff zu haben, wurde im Rahmen eines Planungsprojektes immer wieder ungehalten, als der Prozess sich nicht genau nach seinen Vorstellungen und Vorausplanungen abspielte, sondern

³ Henri Fayol, französischer Managementtheoretiker und Ingenieur (1841 -1925) entwickelte Prinzipien des Managements unter anderen 5 Prinzipien von Managementaufgaben 1. Plan und Prognose 2. Struktur / Organisation 3. Führung / Befehl 4. Koordination 5. Kontrolle. Bis heute hat sich diese Vorstellung von Organisieren weitgehend gehalten.

⁴ Vgl. Mintzberg, 2004.

sich unerwartete Aktionen von Gruppen oder betroffenen Bürgern einstellten. Er beschuldigte die Projektleitung chaotisch zu arbeiten, weil sie diese in das Projekt aufnahmen und partizipativ bearbeiteten. Im Gegensatz zur Praxis in seiner Verwaltung wurden Entscheidungen im Projekt von Gegnern oder anderen interessierten Betroffenen heftig in Frage gestellt und diskutiert.

Die Methode des Improvisierens beobachtet laufend, mit welchem Potenzial und mit welchen Grenzen sich Mitarbeiter, Teilnehmer an Projekten, Akteurinnen, Politiker, Fachleute, Anrainer oder Medien einbringen, wie konsens- bzw. kompromissfähig sie sind und wie sie ihre Bewertungen zueinander in Bezug setzen. Improvisation ist auch gefragt, sobald Entwicklungen - etwa eines Projekts oder eines strategischen Zieles - mit gleichem Nachdruck völlig unterschiedlich bewertet werden und wenn inkompatible Logiken - rechtlich, technisch, betriebswirtschaftlich, sozial etc. - aufeinander treffen. Improvisation öffnet den Prozess, hilft Zugang zu Erwartungsstrukturen zu bekommen und „auf Entwicklung der Selbstbeobachtungs- und –diagnosefähigkeiten einer Organisation abzustellen“ (Luhmann 2000: S. 24).

Improvisation – man könnte auch sagen die Kommunikation – beobachtet „wie einem Beobachter welche Wirklichkeit zum Phänomen wird, das heißt: erscheint.“ (Baecker in Burkart/Runkel, 2004: S. 65). Dieses spontane Entscheiden in engen Zeiträumen kann als kontingenter Vorgang beschrieben werden, welcher in den Vordergrund kommende Figuren abwägt, kontrolliert, kritisiert, restrukturiert und bewertet, verbunden mit einem raschen Testen des intuitiven Verständnisses, während die weiter laufende Aktion einen weiteren Unterschied herstellen kann⁵.

Beispiel: Die Verwaltung eines österreichischen Bundeslandes war gezwungen nach Jahren erfolgloser Projektentwicklung und auf Grund geänderter Rahmenbedingungen ein neues Verkehrskonzept zu erstellen. Zwei Gemeinden hatten seit Jahren miteinander Konflikte - die Gründe waren vielfältig - der angrenzende Staat war gegen die vorgeschlagene Lösung, Bürgerinnen litten unter der Verkehrsbelastung, NGOs wetterten gegen neu hinzukommenden Verkehr, die Medien nutzten diese Situation für laufende aktuelle Berichterstattung. Ständig traten neue Situationen auf. Viele unterschiedliche Interessen prallten aufeinander. Das gewohnte und bisher praktizierte Projektmanagement führte nicht zur erhofften Lösung, und so mussten alle Beteiligten in kurzer Zeit, auch teilweise mit auftretenden Widerständen, eine

⁵ nach Gregory Batesons “a difference which makes a difference”.

neue Form der Prozesssteuerung erlernen und entwickeln. Nach anfänglichen Abwertungen der neu eingesetzten Projektleitung (chaotisch, zu wenig planend) von Seiten mancher Stakeholder, schaffte sie durch Zuhören, Anbieten und Testen von andersartigen Lösungen, Irritation mittels ungewohnter Vorschläge, Probieren verschiedener Prozessarchitekturen und ähnlichen Interventionen nach und nach das Projekt in anderer Weise als bisher –die bisherige hatte ja zum Misserfolg geführt– ins Laufen zu bringen. Erst danach konnte eine Projektarchitektur dargestellt und präsentiert werden.

In dem beschriebenen Beispiel sind Projektmanager, aber auch die beteiligten Politiker, Planer und Techniker gezwungen, in kurzen Zeiträumen zu reagieren und aufgrund der vorhandenen Unbestimmtheit zu improvisieren. Das Projekt, die Organisation, die Entscheider und die teilnehmende Bevölkerung waren angehalten, Projektverläufe genauer als bisher zu beobachten und diese Beobachtungen zu einander in Beziehung zu setzen, bevor eine nächste Entscheidung gesetzt wurde. Hierbei besteht üblicherweise die „Gefahr des ersten Blickes“: Pläne bewirken häufig, und besonders in innovativen und konfliktträchtigen Prozessen, dass Aufmerksamkeit und Handeln gefärbt sind von den erwarteten Ergebnissen. Die vom geplanten Verlauf abweichenden Phänomene werden absorbiert, indem sie geglättet, übersehen, abgewertet, verurteilt etc., also und nicht als relevant wahrgenommen werden. Pläne beeinflussen die Wahrnehmung insofern, als sie eine durch das Festhalten an der Planung bedingte „Blindheit“ produzieren. Auf diese Weise kann den zwangsläufig auftretenden Änderungen im laufenden Prozess nicht rechtzeitig begegnet werden.⁶ Feste Denkmuster, Erstarrung und Klischees zu bewegen und zu verflüssigen kann nur durch Überraschungen, durch Konfrontation mit Neuem gelingen, also durch jedwede Form von Irritation. Miles Davis soll angeblich zuviel Üben vor den Konzerten verboten haben, die Musiker sollten auf der Bühne Mut zu neuem zeigen. Die scheinbaren Kleinigkeiten, die Abweichungen geben den Projekten die Informationen, die zur intelligenten Steuerung eines Prozesses benötigt werden.

Improvisation in Jazz und Theater

Jazzler, die sich peinlich genau an die Noten halten, sind langweilig. Erst wenn sie improvisieren, wenn sie ausbrechen und sich wieder einfangen, zögern und aufholen, spielen

⁶ Vgl. auch Weick, 2003.

sie die Seele der Musik.⁷ So erst sprechen versierte Jazzmusiker durch ihre Instrumente zum Publikum.⁸ Sie bewegen sich jedoch nicht im Chaos, auch wenn manches Publikum dies so sehen möchte. „Du kannst nicht auf Nichts improvisieren, du hast auf irgendetwas zu improvisieren“ meint der Jazz – Bassist Charles Mingus.⁹ Die Komposition ist der deutlichste Gegensatz zur Improvisation, die in Notenschrift fixierte Ausarbeitung geht der Darbietung voraus.¹⁰ Daher meint Mintzberg ist der Vergleich Managen sei wie das Dirigieren eines Orchesters falsch. Klassische Musik ist zunächst vorwiegend Komposition, eine kollektive Improvisation ist eher selten.¹¹ Umgekehrt sind Improvisationen kaum in Kompositionen nachzuahmen.

Improvisationstheater ist eine Form des Theaters, bei dem eine oder mehrere zuvor nicht einstudierte Szenen gespielt werden. Die Spieler kommen auf die Bühne und wissen nicht genau, was passieren wird, sie reagieren auf Unerwartetes. In der Regel haben sie ein Thema vereinbart oder bekommen eines aus dem Publikum. Die darauf folgende Geschichte entsteht aus der Spontaneität und gegenseitiger Inspiration der Spieler. Der Intellekt weicht der Intuition. Dies führt zu permanentem Beobachten, Abgleichen von Angeboten und Neuentscheiden. Improvisation steht hier für Vitalität, Sinnlichkeit und Spontaneität. Die Spieler der Commedia dell'Arte¹² hatten ein exzellentes Raumgefühl und die Fähigkeit, Neuigkeiten, Aktuelles aus den Orten, an denen sie auftraten, spontan in ihr Spiel einzubauen. Als Körpertheater und Maskenspiel war die Commedia ein lebendiger Gegenpart zum akademischen Literaturtheater der Renaissance. Wie keine andere Theaterform gilt sie als hohe und schwierige Kunst des Theatralischen. Sie übte großen Einfluss auf die Entwicklung der Psychotherapie, der Organisationsberatung und das Prozessmanagement aus. Übertragen

⁷ „Es ist nicht nur so, dass die Musiker wirklich gut spielen, eine unglaublich technische Fertigkeit besitzen und ein geniales Zusammenspiel liefern. Das, was für einen Jazzfan diese Musik so besonders macht, ist ihre Unmittelbarkeit, ihre Dringlichkeit, ihre Direktheit. [...] Die magischen Momente des Jazz – wo technisches Können und Persönlichkeit verschmelzen!“ - Cvancara, 2004.

⁸ „Improvisation“ [on a melody means] „transforming the melody into patterns bearing little or no resemblance to the original model or using models altogether alternative to the melody as the basis for inventing new phrases.“ Paul F. Berliner, in Weick, 2004.

⁹ „You cant't improvise on nothing; you've gotta improvise on something“ Kernfeld 1995 in Weick, 2004.

¹⁰ Die Musik kennt grundsätzlich drei Quellen für auszuführendes Tonmaterial: Komposition, mündliche Überlieferung und Improvisation.

¹¹ Vielleicht eine kleine Einlage beim Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker will Improvisation vortäuschen – auch sie ist einstudiert

¹² Die Commedia dell'Arte ist eine bereits im Mittelalter existierende Theaterform. Sie wurde von Wandertruppen über ganz Europa verbreitet und hatte großen Einfluss auf das spanische Theater, auf das englische, französische und deutsche Lustspiel im 17. und 18. Jahrhundert und das Alt Wiener Volkstheater (Hanswurst, Kasperl). Vor allem in Russland wurde sie Anfang des 20. Jahrhunderts in unterschiedlicher Form wieder entdeckt und belebt, insbesondere durch Tairow und Wachtangow, Wsewolod Meyerhold, im deutschsprachigen Raum von Max Reinhardt, in Italien durch Giorgio Strehler und Dario Fo, in Frankreich durch Jacques Lecoq.

auf die Praxis der Leitung von Projekten spielt die hohe Kommunikationsdichte zwischen allen Beteiligten als Gruppenleistung eine wesentliche Rolle. Der Prozess synchronisiert wesentliche Fragen wie „wer macht was, wann, wie und womit?“ und beeinflusst somit weitere Felder wie Planung, Entwurf, Konstruktion, Abläufe, Instandhaltung, Nachverfolgung und Anpassung. Sowohl im Improvisationstheater als auch im Jazz sind die Rollen so verteilt, dass die Spieler in ihren Figuren bzw. an ihren Instrumenten bleiben. Rhythmische Melodiefiguren der spielenden Gruppe bilden die Basis, in die der Solist einstimmt, sich im Kontakt zu ihnen bleibend frei spielt und wieder zurückfindet.¹³

Beispiel: In einem langjährigen und komplexen Raumplanungsprozess war das Zusammenspiel von Projektleitung, Prozessleitung und die Zusammenarbeit mit Planern aus anderen Bereichen die Voraussetzung für das spätere Gelingen. Nicht das Rechthaben, die (festen) fachlichen Meinungen, das Fachwissen allein hatten das Projekt vorangetrieben, sondern das interdisziplinäre Arbeiten, das Annehmen der manchmal auch vorerst unverständlichen Äußerungen und Ideen von Fachleuten und das erst danach anschließende Verarbeiten. Dies scheint selbstverständlich, ist aber in der Praxis schwer umzusetzen und daher selten auffindbar. Die dialogische Kommunikation erforderte eine gewisse Rollenflexibilität, d.h. das Bemühen um das Verständnis anderer Positionen und dem Argumentieren aus anderen Perspektiven. Nach und nach wurden Lösungen erkennbar, die vorher nicht denkbar waren und die benötigte hohe Ambiguitätstoleranz war anfangs für viele Beteiligte schwer umzusetzen.

Ein neuer Umgang mit Widersprüchen

Haben wir bisher die spontanen Qualitäten des Improvisierens betont, so wollen wir nun auch das Moment der Erfahrung würdigen. Die gängigen Definitionen von Improvisation betonen nur die spontane intuitive Natur und das ‚Schaffen aus dem Nichts‘. Dieses einfache Verständnis von Improvisation täuscht über die Disziplin und Erfahrung, von der die Improvisierenden abhängig sind, hinweg und verdunkelt die eigentlichen Praktiken und die damit verbundenen Prozesse. In Phasen des Nichtwissens bzw. Noch-Nichtwissen, welche Entscheidungen getroffen werden, entsteht Unsicherheit. Es stehen Entscheidungen an,

¹³ Zwei in Österreich bekannte Jazzmusiker traten in einem Wiener Jazzclub gemeinsam auf. Sie hatten noch nie miteinander gespielt, sich aber über zwanzig Jahre lang gekannt. Es wurde laut Publikum eine sehr gute Session. Im Radiointerview, das anschließend mit beiden geführt wurde, meinte der eine Musiker auf die Frage, warum der Abend so toll war, obwohl sie noch nie gemeinsam spielten: „Ich wusste bereits als er einatmete, was er spielen wird!“

welche das Unvorhergesehene und Unvorbereitete implizieren, im Sinne von Negieren des Vorhersehens, des Geplanten, der Kontrolle des Vergangenen über die Gegenwart und Zukunft.

Um wieder auf Komposition vs. freies Spiel zu verweisen: Auch Musiker müssen sich ein breites Musikwissen angeeignet haben und die Konventionen ihres Metiers kennen, um mit ihnen spielen und sie transzendieren zu können. Ihre Improvisationskunst kommt nicht von Beliebigkeit, auch wenn sie mit dem Zufall spielt. Sie vereint viele Fähigkeiten, die dem „zufallen“ im Sinne eines guten Einfalls eine Chance geben. In Projekten ist Ungewissheit ein ständiger Begleiter, heute aufgrund der gesteigerten Kommunikationsvariablen mehr denn je. Statt in solchen Situationen auf Kausalitäten zu beharren oder auf sie zu hoffen, ist es unumgänglich, für ungewöhnliche Lösungsversuche „offen“ zu sein, alternative Ideen auszuprobieren – ja, sie möglichst zu antizipieren. Und vor allem die Kommunikation nicht abreißen zu lassen, nur weil die Dinge nicht nach Plan laufen. Improvisieren ist das Spiel zwischen Stabilität und Variabilität, zwischen Bewahrung und Erneuerung und mündet in einen evolutionären Prozess.

Unternehmen und Organisationen, die der Improvisation Platz geben, minimieren hierarchische Über- oder Unterordnung und fördern heterarchische Kommunikationen und somit vermehrte Gleichberechtigung der Beteiligten. Kommunikationsprozesse zu beobachten und nicht nur Handlungen wird zentral. Nicht mehr die einmal verabschiedeten Pläne sind wichtig, sondern die laufende Beobachtung und (Neu)Entscheidung über sie. Man kann sich auch von unpassend gewordenen Plänen verabschieden oder sie zumindest relativieren. Dadurch entsteht jedoch eine neue Dynamik, eine neue Beobachtungsweise: nicht scheinbar festes Wissen über Menschen und Themen bestimmen die Entscheidungsprozesse, nicht aus der Idee eines heroischen Managements heraus wird operiert, welches das Handeln als entschieden gedachte Organisiertheit betrachtet,¹⁴ sondern aus Beobachtungen und Schlussfolgerungen, welche die jeweilige Aufgabe in eine neue Richtung bewegt oder bestätigt. Die heroische Geste von Organisation und Management wird abgelöst von dem Umgang mit dem jeweils Nächsten, von dem was gerade entscheidbar ist. Diese Ereignishaftigkeit fordert kein Supersystem und kein Supermanagement mehr, sondern als erstes den Blick nach außen, bevor man nach innen sieht.

Ist die Therapie womöglich schlimmer als die Krankheit?

¹⁴ Vgl. Baecker, 1994; Weick, 1995.

Improvisieren fordert lieb gewonnene Gewohnheiten verlassen zu müssen, neue Denkrichtungen zu entwickeln, alltägliche Wege zu hinterfragen mit dem Ziel, Gleichgewicht zwischen Betroffenen herzustellen und neue Lösungen zu finden. Die zu beobachtende Neigung der Menschen, einerseits Angst vor leeren Blättern, leeren Leinwänden, leeren Bühnen, leeren Räumen zu entwickeln, andererseits diese möglichst rasch zu füllen, kennen wir als *horror vacui* – als Angst vor dem leeren Raum. Nichts fürchtet der Mensch mehr als die Berührung durch Unbekanntes, meint Elias Canetti.¹⁵ Die Angst erzeugenden Spannungen auszuhalten und sie in Produktivität umzuwandeln ist anstrengender, als die gewohnten, sicheren Abläufe beizubehalten. Die psychische Reaktion bei ungewissen, unsicheren Ausgängen von Problemsituationen beschreibt Fritz Riemann folgendermaßen: *„Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind. Jede Entwicklung, jeder Reifungsschritt ist mit Angst verbunden, denn er führt uns in etwas Neues, bisher nicht Gekanntes und Gekonntes, in innere und äußere Situationen, die wir noch nicht und in denen wir uns noch nicht erlebt haben.“*¹⁶

Gestalten und geschehen lassen

Die improvisierende Person ist auch eine kreative. „Kreativität“ ist ein Sammelbegriff. Er vereinigt kognitive und psychologische, insbesondere emotionale Fähigkeiten. *creare* (latein.: schaffen, erfinden, erzeugen) beinhaltet einerseits, dass etwas Neues hergestellt wird. Andererseits heißt es auch, dass man etwas wachsen lässt. Besonders der zweite Aspekt wird in unseren Breiten, anders als in östlichen Kulturen, häufig mit Schwäche, Unfähigkeit oder Chaos interpretiert und wird daher auch wenig wahr- und ernstgenommen. Der Macher, der vorausplanende Durchsetzer gilt eher als professionell und nicht derjenige, der entstehen lässt. Auf Projekte angewandt bedeutet dies ein kreatives Herangehen, so dass mehrere, wenn nicht alle Mitglieder und Beteiligte, Ideen und Lösungsvorschläge produzieren, was häufig gegen die Interessen und Logik der Politik stößt. Der Psychologe Joy Paul Guilford bezeichnet Kreativität als „divergent thinking“, also abweichendes Denken. Edward de Bono prägte seinerseits den Begriff „lateral thinking“, also Querdenken, nicht lineares Denken, und „parallel thinking“. Mit Letzterem wird die Fähigkeit bezeichnet, verschiedene Denk- und Wahrnehmungsperspektiven einzunehmen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

¹⁵ Canetti: 1995.

¹⁶ Riemann, 1990. Jeder Mensch begegnet Ungewissem mit unterschiedlichen Strategien und Mustern. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann (1902-1979) beschreibt in seinem Standardwerk „Grundformen der Angst“ vier Grundtypen von Persönlichkeitsstrukturen: Die schizoide, die depressive, die hysterische, die zwanghafte Struktur. Diese sind als idealtypische Abstraktionen aufzufassen, die in einer "reinen" Form nicht existieren.

Gute Improvisation sieht im Nachhinein aus, als wäre alles genau vorausgeplant und abgesprochen. Das liegt vor allem daran, dass die Improvisierenden alle Angebote vorerst akzeptieren, während sie die Widersprüche und Paradoxien aushalten und erst anschließend ihre Bedeutung abwägen. „Gute Improvisierer“, schreibt der Regisseur und Theaterlehrer Keith Johnstone, „bringen Handlungen in Gang, schlechte [Improvisierer] blockieren. Wenn Angebote akzeptiert werden, können unvorhergesehene Zwischenfälle die Handlung nicht mehr blockieren.“¹⁷ Improvisieren heißt hier, sowohl aktiv gestalten zu können als auch die Dinge geschehen zu lassen. Zur Kreativität gehört, darin sind sich alle Forscher einig, auch eine Portion Intelligenz. Auch Intelligenz ist ein Sammelbegriff. Vereinfacht formuliert meint dies die Fähigkeit zu verstehen, zu abstrahieren, Wissen anzuwenden, Probleme zu lösen – abgeleitet vom Lateinischen *intellegere*, hineinlesen, Einsicht haben.

Das hohe Tempo und die rechte Zeit

Projektmanagement meint auch intelligent mit „timing“ umzugehen, aus Situationen die richtigen Momente von Interventionen zu erkennen und zu nutzen. Denn das Richtige tun heißt auch, etwas Stimmiges im richtigen *Moment* zu tun.¹⁸ Durch den wirtschaftlichen und technologischen Fortschritt wurde diese Qualitätszeit in den Hintergrund gedrängt. Die meisten Projekte unterliegen einer quantitativen Zeitvorstellung, Zeitpläne müssen rigoros eingehalten werden, es werden so viele Termine vereinbart, dass für Innehalten, Beobachten, rechtzeitiges Korrigieren keine Zeit vorgesehen ist. Sitzungen, Veranstaltungen, Meetings werden zwar meist pünktlich und präzise abgehandelt, den wirklich relevanten Themen werden zur Bearbeitung nur wenig Raum und Zeit geschenkt. Die Dinge wurden zwar richtig getan – aber wurden die richtigen Dinge getan?

Der richtige Moment entscheidet, ob Lösungen gefunden und angenommen werden oder nicht. Einen Prozess erlebt man dann als „Flow“¹⁹, wenn man die Zeit vor lauter Konzentration vergisst, völlig in der Tätigkeit aufgeht – Qualitätszeit ist Kairos. Diese gibt erst der quantitativen Zeit eines Projektes ihren Wert. Ob die Nummer „Swing“ hat, „ins Ohr geht“ oder „ab törnend“ erlebt wird, ob das Theater lebendig, spannend, interessant ist, ist stark abhängig vom Rhythmus des Spiels. Diese Zeitqualität ist auch in Partizipationsprojekten von relevanter Bedeutung. Dabei ist nicht langsam sondern

¹⁷ Siehe Johnstone, 1993.

¹⁸ Bei den Griechen gab es neben der quantitativen Zeit der Bewegung Κρόνος (Kronos) die qualitative Zeit, die "rechte Zeit" - καιρός (Kairos).

¹⁹ Csikszentmihalyi, 1999.

rhythmisch gemeint: zu welcher Zeit was thematisiert wird, wann was entschieden wird, entscheidet häufig über das weitere Vorgehen, über Gelingen oder Scheitern.

Beispiel: In einem Partizipationsprojekt wurden zwölf ausgearbeitete Straßenvarianten vorgestellt. Diese sollten anschließend auf zwei reduziert werden. Die entscheidenden Politiker drängten auf einen klar strukturierten Zeitplan, ohne dass zu diesem Zeitpunkt genauere Daten betreffend der Varianten zur Verfügung standen und die Reaktionen der unterschiedlich Beteiligten (ÖBB, Städte, Nachbarländer etc.) auch nicht wirklich abschätzbar waren. Auf den Hinweis des Projektleiters, dass bei aktiver Weiterarbeit der Projektbeteiligten und ohne zusätzlichen externen Druck in rund drei Monaten die Entscheidung zur Auswahl vorliegen könnte, wurde abgelehnt und ein detaillierter und einzuhaltender, fixer Zeitplan verlangt. Die Auswahl sollte in 6 Monaten auf dem Tisch liegen. Es war für sie unvorstellbar und für Politiker natürlich auch schwer an deren Wähler verkaufbar, mit unbekanntem Zeitverläufen umzugehen.

Zur Überraschung der Entscheider waren die Varianten bereits nach drei Monaten ausgewählt und entschieden. Durch das improvisierende Management des Projektleiters, der den Zeitplan als Hypothese und nicht als fix betrachtete, wurden die laufenden Handlungen als Übergangsstadium behandelt. Der Rhythmus und die Dynamik der Prozesse entscheiden über Gelingen und Mislingen. Langsam im Schnellen zu sein und die Handlungen zur rechten Zeit zu setzen, sind häufig zu lösende Paradoxien in gelingenden Entwicklungsprozessen.

Schlussbemerkung:

Die Methode der Improvisation ermöglicht unter anderem aussichtslose und chancenreiche Situationen zu beobachten und diese zu unterscheiden. So erhöht sich die Chance, qualitätsvolle, stimmige und intelligente Entscheidungen herauszufinden und zur rechten Zeit treffen zu können. Widerstände können mittels improvisierender Vorgangsweise leichter beobachtet, verstanden und in den Prozessverlauf eingebaut werden als in durchgeplanten Projekten. Wer intelligent und kreativ zu improvisieren gelernt hat, kann das Paradoxon lösen, in unsicheren Phasen sowohl Sicherheit zu finden als diese auch zu geben. Improvisationen sind Haltungen und Rahmensetzungen und keine „tools“.²⁰ Im Unterschied zur improvisierenden Praxis, die Auswahlprozesse über eine Praxis des Vergleichens von Entscheidungsprämissen vorantreibt, wird - an Stelle von Selbst- und Fremdreferenz - eine

²⁰ „A fool with a tool is still a fool“, sagt ein englisches Sprichwort.

Zuordnung zu einer Funktion eingeschoben. Neben fachlichem Können ist für das Improvisieren folgendes ausschlaggebend:

- Betrachte Unerwartetes als Chancen, sie ermöglichen Neues
- Nimm Angebote an und mache welche
- Gehe auch von anderen Standpunkten aus
- Betrachte Diskrepanzen als Übergangsstadium
- Achte auf die rechte Zeit
- Bleib im Kontakt
- Vertraue Deinen Intuitionen
- Vergesse in manchen Momenten das Gewohnte und lass Dich auf Experimente ein
- Mach weiter, wenn glaubst, Du hast einen Fehler gemacht.

LITERATUR:

Baecker, Dirk in Burkart, Günter/Runkel Gunter, (Hrsg.): Luhmann und die Kulturtheorie, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 2004

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

Brauneck Manfred, Schneilin, Gerard (Hrsg.): Theaterlexikon, Begriffe und Epochen, Bühnen und Ensembles. Rowohlt, Hamburg, 1986

Canetti, Elias: Masse und Macht, Fischer TB, Frankfurt/Main, 1996

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow – Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999

Cvancara, Karoline: Improvisation im Jazz als Kommunikationsmittel: persönlicher Ausdruck und nonverbale Kommunikation durch den musikalischen Augenblick, Diplomarbeit, Wien, 2004

Johnstone, Keith: Improvisation und Theater. Die Kunst spontan und kreativ zu agieren, Alexander Verlag, Berlin, 1993

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen-Wiesbaden, 2000

Marschall, Brigitte: „Ich bin der Mythe“. Von der Stegreifbühne zum Psychodrama Jakob Levy Morenos, Boehlau, Wien, 1988

Marschall, Brigitte: Lebens-Spiel als Theater-Spiel. In: Mimos, Medizin und Theater, hrsg. v. Schweizerische Gesellschaft f. Theaterkultur, Nr.4, Basel, 1996

Mehnert, Henning: Commedia dell'arte, Reclam, Stuttgart, 2003

Mintzberg, Henry, Westley Frances, Entscheiden - es läuft oft anders als Sie denken, Harvard Business Manager, 2001

Henry Mintzberg: Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit, Harvard Business Manager, 2004

Josef Novotny, Diplomarbeit, Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, Wien 2002

Riemann, Fritz: Grundformen der Angst, Ernst Reinhardt Verlag, München und Basel, 1990

Weick, Karl E., Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 3-04, 2004

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen: Das Unerwartete Managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Klett-Cotta, Stuttgart, 2003

Tötschinger, Reinhard: Supervision and Coaching in Teams and Business in Supervision and Dramatherapy, Elektra Tselikas Portmann (Hrsg.), Jessica Kingsley Publishers, London, 1999

Tötschinger, Reinhard: Entweder – oder. Oder? Zeitschrift Architektur und Bauforum, Wien 2008

Tötschinger, Reinhard: Zuerst Handeln oder zuerst denken? – Revue für postheroisches Management, Berlin, 2010