

Thema:

**Planungsillusion und Improvisation:
Experimente zum Prozessmusterwechsel**

Seminararbeit

Frühjahrestrimester 2009

Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Institut für Internationales Management

Betreuung: Univ.- Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Nils Förster

Vorgelegt von: Michael Berger

Matrikelnummer: 1006934

Bellinzonastraße 7

81575 München

+ 49 (0) 176 / 28 59 25 60

E-Mail: j61amber@unibw.de



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Anhangsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungen und Akronyme.....	V
1. Einleitung.....	- 1 -
1.1. Problemstellung.....	- 1 -
1.2. Ziel der Arbeit	- 2 -
2. Begriffsklärung.....	- 3 -
2.1. Planungsverständnis	- 3 -
2.2. Experiment und Improvisation	- 4 -
2.3. Prozessmusterwechsel.....	- 5 -
3. Experimente zum Erreichen des Prozessmusterwechsels	- 7 -
3.1. Erreichen des Prozessmusterwechsels durch Improvisation.....	- 7 -
3.2. Improvisation als Unterstützungsfunktion der Planung	- 9 -
3.3. Geplante Improvisation.....	- 10 -
4. Experimente zum Prozessmusterwechsel in der Praxis	- 13 -
4.1. Jazz als Klassiker	- 13 -
4.2. Martin Ciesielski und das Improvisationstheater	- 14 -
4.3. Salewa und organisierte Improvisation	- 15 -
5. Schluss.....	- 16 -
5.1. Resümee	- 16 -
5.2. Ausblick	- 16 -
Literaturverzeichnis.....	- 17 -
Anhang.....	A1

Anhangsverzeichnis

Interview mit Martin Ciesielski.....	A1
--------------------------------------	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Problemfelder der Planung bezüglich der Umwelt	- 1 -
Abbildung 2: Definition Planung	- 3 -
Abbildung 3: Definition Experiment und Improvisation	- 4 -
Abbildung 4: Definition Prozessmusterwechsel.....	- 5 -
Abbildung 5: Werteffekt, Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel.....	- 6 -
Abbildung 6: Improvisationsablauf und Musterwechsel	- 8 -
Abbildung 7: Planung mit Unterstützungsfunktion Improvisation	- 9 -
Abbildung 8: Geplante Improvisation	- 12 -
Abbildung 9: Improvisationsprozess in der Musik.....	- 14 -

Abkürzungen und Akronyme

A.d.V. Anmerkung des Verfassers

PM Prozessmusterwechsel

1. Einleitung

Die aktuelle Finanzkrise mit ihren realwirtschaftlichen Verwerfungen bringt schwerwiegende Probleme für Unternehmen mit sich. Insbesondere die Frage, inwiefern das eigene Geschäft noch planbar ist, stellt sich in einem Umfeld, das hinsichtlich Komplexität und zeitlicher Stabilität im Zuge der Krise noch zugenommen hat.¹

1.1. Problemstellung

Die Frage, wie effizient Planung tatsächlich ist, stellt sich aber nicht erst seit Beginn der Finanzkrise. Bereits mit Knights theoretischer Betrachtung von Sicherheit, Unsicherheit und Risiko mit ihren Auswirkungen auf die Präzision von Vorhersagen² sowie der Erkenntnis, dass Unternehmen in komplexen Umwelten³ agieren und selbst komplexe Systeme darstellen, müssen starre Planungssysteme in der Unternehmensführung kritisch hinterfragt werden.⁴ Abbildung 1 stellt die drei Problemfelder, die Planung versucht zu reduzieren, dar.

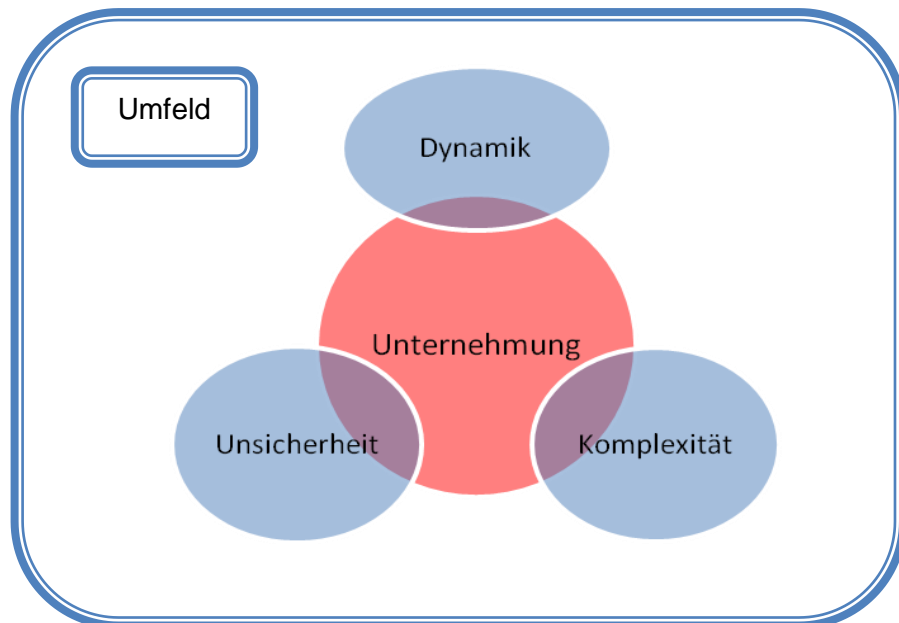


Abbildung 1: Problemfelder der Planung bezüglich der Umwelt

Das Problemfeld Unsicherheit soll in dieser Arbeit durch die Unwissenheit bezüglich Umweltzustand und Eintrittswahrscheinlichkeit des jeweiligen Zustandes charakterisiert

¹ Vgl. Servatius (2009), S. 15 ff.

² Vgl. Cunha *et al.* (1999), S. 299

³ Vgl. Welge/Al-Laham (1992), S. 9

⁴ Vgl. Cunha *et al.* (1999), S. 315 ff.

sein.⁵ Komplexität deckt das Problemfeld von Vielschichtigkeit eines Objektes oder Zustandes⁶, insbesondere hier Rückkopplungen von Unternehmensinteraktionen mit seiner Umwelt sowie die Unsicherheit über die zugrunde liegenden Ursachen-Wirkungssysteme, ab. Das dritte Feld Dynamik schließlich soll die Schnelligkeit der Wandlung des Umfeldes sowie die Zunahme von Handlungsoptionen umfassen.

Diesen drei Schwierigkeiten versucht Planung mit Reduktion und Annahmen zu begegnen.⁷ Erzeugen wir durch Planung also nur die Illusion, dass wir unsere unsichere Umwelt in eine sichere transformieren können? Müssen verfestigte Muster gebrochen werden um zu guten Lösungen in einem komplexen, dynamischen und unsicheren Umfeld zu gelangen? Inwieweit kann dieser Musterbruch durch Improvisation erreicht werden?

1.2. Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit möchte Experiment, Improvisation und Planung näher betrachten und versuchen auf theoretischer und praktischer Basis aufzuzeigen, dass durch Improvisation ein Musterwechsel stattfinden kann. Desweiteren will diese Arbeit versuchen das Konzept der „geplanten Improvisation“ darzustellen und vom Konzept „Improvisation als Ergänzung zur Planung“ abzugrenzen.

Zunächst sollen im zweiten Kapitel die Begriffe Planung, Improvisation und Experiment voneinander abgegrenzt und eine Arbeitsdefinitionen des Begriffs Prozessmusterwechsel (PM) gegeben werden. Außerdem soll die Notwendigkeit des PMs dargestellt werden.

Im dritten Kapitel soll auf theoretischer Basis untersucht werden, wie durch Improvisation der PM eingeleitet werden kann. Desweiteren sollen die beiden Konzepte „Improvisation als Unterstützung der Planung“ und der ganzheitliche Ansatz „geplante Improvisation“ dargestellt und voneinander abgegrenzt werden.

Im vierten Kapitel schließlich sollen praktische Beispiele zur Anwendung von Improvisation dargestellt werden.

Abschließend werden im fünften Kapitel die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und weiterführende Fragestellungen zu diesem Themengebiet dargestellt.

⁵ Vgl. Knight (2005), S. 197 ff.

⁶ Vgl. Bühner (2001), S. 421

⁷ Vgl. Förster/Gruß (2006), S.109 ff.

2. Begriffsklärung

Nach der Einführung in die Problemstellung sowie das Ziel dieser Arbeit sollen nun im Folgenden Arbeitsdefinitionen für Planung, Experiment und Improvisation sowie für den PM gegeben werden. Abschließend soll am Ende dieses Kapitels die Notwendigkeit des Musterwechsels dargestellt werden.

2.1. Planungsverständnis

Nachdem bereits in der Formulierung der Problemstellung der Begriff Planung verwendet wurde, soll hier nun eine Definition erarbeitet werden.

Warner sieht Planung als den Versuch der Realisierung der Ziele von Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Nach seiner Auffassung ist das Unternehmen selbst „*an entity devoted to achieving its stakeholders' goals. [...] Strategic planning is the road map or prescription for achieving these goals.*“⁸

Müller sieht Planung ähnlich, nämlich als „*geistiger Entwurf zukünftig zu erreichender Ziele und deren Maßnahmen*“⁹. Auch hier wird deutlich, dass Planung eine Vorbereitung und eine Ansicht über die künftige Entwicklung erfordert.

Thommen und Achleitner sehen Planung als erstes Element des Führungsprozesses mit einer Koordinations- und Integrationsfunktion und einem formalen Ablaufprozess.¹⁰ Dabei soll die Ausgangslage erfasst, Ziele formuliert und Maßnahmen entwickelt werden. Anschließend soll die Ressourcenzuweisung geklärt und schließlich eine Prognose hinsichtlich der durch die Durchführung der Maßnahmen erwartenden Ergebnisse gebildet werden. Abschließend sollen diese Ergebnisse bewertet werden.

Aus diesen Ansichten zur Planung lässt sich in Abbildung 2 dargestellte Definition ableiten, die in dieser Arbeit verwendet werden soll.

Planung stellt einen formalen Ablaufprozess zur Erreichung von Zielen dar, wobei zwischen Erfassung der Ausgangslage und der Umsetzung ein Bewertungsprozess der Maßnahmen und ein Festlegen des gewünschten Soll-Zustandes stattfinden.

Abbildung 2: Definition Planung

⁸ Warner (1996), S. 1632

⁹ Müller (2007), S.259

¹⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 873 ff.

2.2. Experiment und Improvisation

Nachdem im vorherigen Abschnitt der Begriff Planung für diese Arbeit definiert wurde, sollen nun Experiment und Improvisation näher betrachtet werden.

Brockhaus definiert Experiment als „*Versuch; Wagnis, unsicheres, gewagtes Unternehmen*“¹¹. Diese Definition macht deutlich, dass im Gegensatz zur Planung für den Ausgangszustand im Vorfeld des Experiments von den teilnehmenden Individuen keine Sollrealität suggeriert wird.

Beim Begriff Improvisation lässt sich im Brockhaus die Definition „*etwas ohne Vorbereitung aus dem Stehgreif tun*“¹² finden. Weick definiert Improvisation ähnlich, nämlich als Wort „[... which, A.d.V.] is rooted in the word „*proviso*“ which means to make stipulation beforehand, to provide for something in advance [...]. By adding the prefix “*im*” to the word *proviso* [...] improvise means the opposite of proviso. Thus improvisation deals with the unforeseen [...], it works with the unexpected”¹³. Den Aspekt des „aus dem Stehgreif“ sieht Weick hingegen kritisch und weist auf die Improvisation im Jazz hin, bei dem die improvisierenden Musiker große Anstrengungen im Vorfeld unternehmen um sich technisches Wissen anzueignen.¹⁴ Auf diesem technischen Wissen aufbauend erfolgt dann erst die Improvisation.¹⁵ Daher erscheint Cunhas Definition von Improvisation für diese Arbeit geeignet zu sein. Er sieht „*improvisation [...] as the conception of action as it unfolds, drawing on available material, cognitive, affective and social resources*“¹⁶. Für Improvisation erscheint also sehr wohl eine Vorbereitung nötig zu sein. Daher sollen für diese Arbeit Experiment und Improvisation synonym verwendet und im Folgenden nur noch von Improvisation gesprochen werden. Die Arbeitsdefinition von Improvisation wird in Abbildung 3 dargestellt.

Improvisation und Experiment sollen für diese Arbeit synonym verwendet werden. Improvisation stellt eine Handlung dar, die auf Basis der vorhandenen materiellen, kognitiven, affektiven und sozialen Ressourcen ohne Erzeugung einer Sollwirklichkeit spontan ausgeführt wird.

Abbildung 3: Definition Experiment und Improvisation

¹¹ Brockhaus Band 8 (2006), S. 648

¹² Brockhaus Band 13 (2006), S. 161

¹³ Weick (1998), S.544

¹⁴ Vgl. Weick (1998), S. 545 ff.

¹⁵ Jazz Improvisation wird im ersten Abschnitt des vierten Kapitels näher erläutert.

¹⁶ Cunha *et al.* (1999), S. 302

Improvisation wurde in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in den 1960er Jahren zunächst als Fehlfunktion der Planungsmechanismen gesehen.¹⁷ Erst durch die Veröffentlichungen von Weick ab 1979 wurde Improvisation als Form des Lernens und Planungswerkzeug für Organisationen näher betrachtet.¹⁸

2.3. Prozessmusterwechsel

Nachdem in den beiden vorherigen Abschnitten eine Arbeitsdefinition für Planung und Improvisation ermittelt wurde, soll im Folgenden zunächst eine Definition für PM erarbeitet werden. Abschließend soll aufgezeigt werden, warum ein PM zur Weiterentwicklung eines Unternehmens notwendig ist.

Nach Kutschker und Schmid beschreibt ein Prozessmuster „eine bestimmte Ordnung von Prozessabläufen. Das Prozessmuster wird dabei bestimmt durch die Elemente **Takt** bzw. **Frequenz**, **Periodizität** und **Rhythmus**“¹⁹. Somit zeichnet Prozessmuster aus, dass sie wiederholt werden. Ab einem gewissen Optimierungsgrad führt weitere Wiederholung der Prozessmuster aber nicht mehr zu einer Verbesserung der Unternehmung. Ganz im Gegenteil, eine weitere Funktionsoptimierung verursacht sogar negative Implikationen etwa in Form von Wettbewerbsrückstand^{20, 21}

Bei einem PM wird dagegen diese Ordnung der Prozessabläufe „in Frage gestellt und gegebenenfalls verlassen“²². An einem solchen Wendepunkt ist ein PM nötig um weiterhin steigende Werteffekte zu generieren.

Somit soll in dieser Arbeit die in Abbildung 4 dargestellte Definition von PM verwendet werden.

Ein Prozessmusterwechsel ist eine Form der Veränderung in der bestehende Ordnungsmuster gebrochen und durch neue Muster ersetzt werden.

Abbildung 4: Definition Prozessmusterwechsel

¹⁷ Vgl. Leybourne (2006), S. 73 f.

¹⁸ Für die verschiedenen Arten von Improvisation vgl. u.a. Cunha *et al.* (1999), S. 300 ff.; Leybourne (2007), S.228 ff.; Weick (1998), S. 546 ff.

¹⁹ Kutschker/Schmid (2008), S. 1096

²⁰ Ein Beispiel hierfür ist etwa der Elektronikhersteller Loewe, der zunächst den Trend zu Flachbildschirmen verpasste und weiterhin versuchte Röhrenbildschirme zu verbessern. Vgl. Spiegel – Online (2007)

²¹ Vgl. Kruse (2004), S. 21 ff.

²² Kruse (2004), S. 21

Abbildung 5 stellt diesen Musterwechsel graphisch dar.

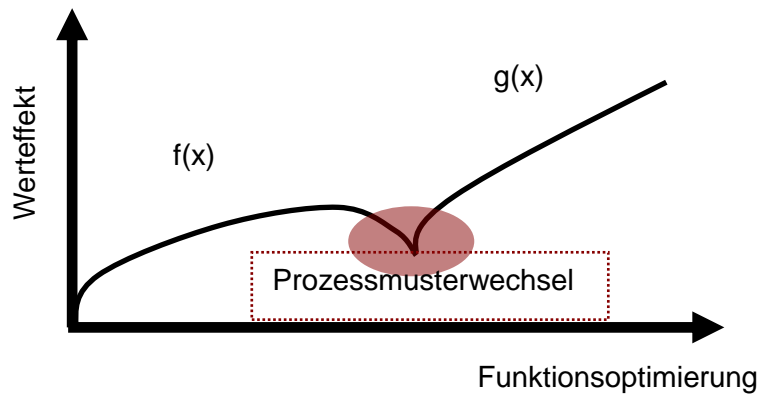


Abbildung 5: Werteffekt, Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel²³

Das Schaubild zeigt dabei zunächst einen Prozess, der optimiert wird. Dabei entsteht ein positiver Werteffektzuwachs, der die Steigung der jeweiligen Prozessoptimierungsfunktion darstellt. Ab einem gewissen Grad der Prozessoptimierung nimmt der Werteffektzuwachs ab. An diesem Punkt muss ein Musterwechsel einsetzen, d.h. es muss der alte Prozess, dessen Optimierungsfunktion gekennzeichnet ist durch $f(x)$, durch einen neuen mit Optimierungsfunktion $g(x)$ ersetzt werden, wobei gilt $f(x) \neq g(x)$. Durch diesen neuen Prozess wird eine höhere Werteffektgenerierungsebene erreicht. Der Prozess kann dann wieder optimiert werden und positive Werteffektzuwächse stellen sich ein. Daher ist es notwendig ab einem gewissen Zeitpunkt einen PM herbeizuführen.

²³ In Anlehnung an Kruse (2004), S.21

3. Experimente zum Erreichen des Prozessmusterwechsels

Nachdem im zweiten Kapitel die Begriffe Planung, Improvisation und als Synonym dazu Experiment sowie PM definiert und die Notwendigkeit des PMs dargestellt wurde, soll nun zu Beginn des dritten Kapitels erklärt werden, wie Improvisation diesen herbeiführen kann.

3.1. Erreichen des Prozessmusterwechsels durch Improvisation

Das Ziel dieses Abschnittes ist es zu zeigen, dass Improvisation einen neuen Prozess einleiten kann.

Wie bereits in der Skizzierung der Problemstellung dieser Arbeit dargestellt, müssen Unternehmen in einer Umwelt geprägt von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit ihre Ziele erreichen. Aufgrund dieser drei Problemfelder ist es aber nicht möglich zuverlässige Aussagen über Sollzustände zu treffen. Dies ist jedoch für Planung gerade nötig, wie in der Arbeitsdefinition dazu dargestellt wurde. Nach Müller ergibt sich dadurch ein Spannungsverhältnis zwischen den drei Dimensionen Planung, Wissen und Zufall.²⁴ Es entsteht somit eine Illusion von Planbarkeit.

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit PM ab bestimmten Zeitpunkten herbeizuführen, ergibt sich durch Planung ein weiteres Problem. Die Zeitspannen zwischen PM werden immer kürzer²⁵ und durch Komplexität, Dynamik und Unsicherheit wird es immer schwieriger die Notwendigkeit dazu zu erkennen. Zwar können durch sorgfältige Planung sehr wohl auch neue Produktideen entstehen, doch werden durch die Umwelt immer stärker Flexibilitätsanforderungen gestellt.²⁶ Zur Durchführung des Planungsprozesses wird jedoch gerade Zeit benötigt um die erforderlichen Planungsschritte durchzuführen. Da aufgrund der Umweltbedingungen das Unternehmen mit immer neuen und vielschichtigen Problemen konfrontiert wird, erscheint es naheliegend zu sein, auf altbewährte Prozessmuster zurückzugreifen.²⁷ Es erfolgt somit kein Musterwechsel, sondern lediglich eine Prozessoptimierung.

Wie kann also nun ein Musterbruch in einer solchen Umwelt erreicht werden? Für die Organisation erscheint es vor diesem Hintergrund wichtig zu sein, eine hohe

²⁴ Vgl. Müller (2007), S. 260

²⁵ Vgl. Leybourne (2007), S. 231

²⁶ Vgl. Cunha/Kamoche (2001), S. 733 f.

²⁷ Vgl. Servatius (2009), S.18 ff.

Antizipationsfähigkeit, hohe Flexibilität und Mut zur Veränderung²⁸ zu besitzen. Antizipationsfähigkeit ist nötig um Wandel und Dynamik im Umfeld zu erfassen. In einer Unternehmung geschieht dies meist nur durch Mitarbeiter im operativen Geschäft, wobei hier affektives Wissen angesprochen wird. Um dann entstehende Chancen nutzen zu können, müssen diese Mitarbeiter Entscheidungen treffen ohne erst langwierige Planungsprozesse anzustoßen, d.h. sie müssen spontan ihr Wissen in sozialer, kognitiver und methodischer Hinsicht nutzen. Dies wiederum bedeutet aber, dass sie nicht erst Richtlinien zu Rate ziehen, sondern den Mut zeigen, diese Wissensdimension auch zu einem notwendigen Musterbruch in einer komplexen Umwelt zu nutzen. Dadurch ergibt sich für die Führungsebene aber auch, dass sie den Mut zeigen muss, den Musterbruch spontan zuzulassen. Diese Gedankenkette zeigt die Elemente auf, die bereits in der Definition von Improvisation genannt wurden. Somit ist für das Erreichen eines PM nötig, dass Mitarbeiter an operativen Stellen Handlungen ohne Berücksichtigung bestehender Prozessmuster, und somit auch ohne Erzeugung einer Sollwirklichkeit, auf Basis affektiven, kognitiven, sozialen und methodischem Wissens treffen, d.h. sie müssen improvisieren. Hier ist aber auch die Führungsebene gefordert, dies auch durch Reflexion, Mut und echte Beziehungen zuzulassen.²⁹ Dabei ist zu beachten, dass zwischen Handlung und Wissen und zwischen Handlung und Ergebnis iterative Prozesse stattfinden.³⁰ Dadurch kann eine schnelle Fehlerkorrektur stattfinden.³¹ Improvisation kann also zu einem PM führen. Abbildung 6 stellt diesen Prozess noch einmal abschließend graphisch dar.

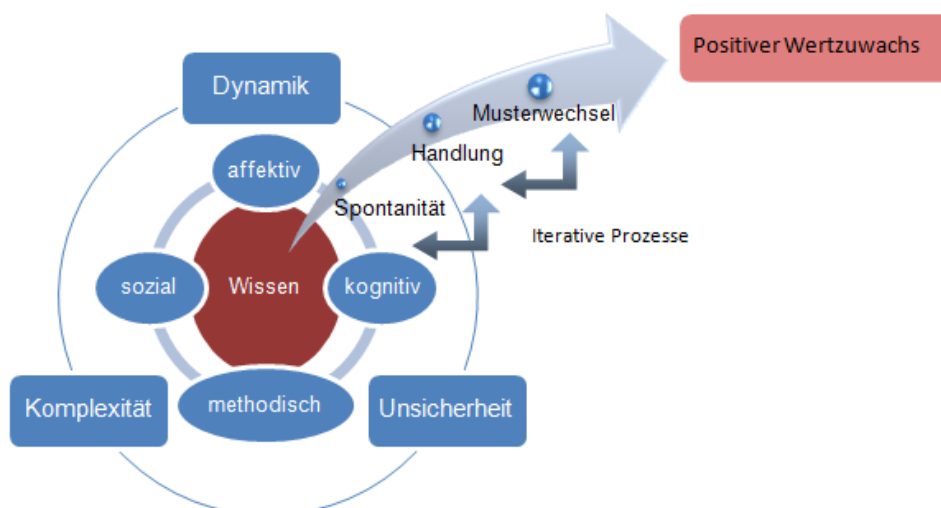


Abbildung 6: Improvisationsablauf und Musterwechsel

²⁸ Vgl. Kruse (2004), S. 26

²⁹ Wüthrich *et al.* (2006), S. 137

³⁰ Vgl. Müller (2007), S. 273

³¹ Ebenda

Nachdem dargestellt wurde, dass Improvisation einen Musterbruch herbeiführen kann, soll im Folgenden betrachtet werden, wie Improvisation als Funktion im Unternehmen eingebunden werden kann. Dabei wird unterschieden, ob das Planungssystem trotz der Illusion absoluter Sicherheit bei Planung beibehalten werden soll, oder ob Improvisation als ganzheitlicher Ansatz im Unternehmen eingeführt wird. Zunächst soll die Beibehaltung des Planungssystems genauer betrachtet werden. Improvisation fungiert somit als Unterstützungsfunktion.

3.2. Improvisation als Unterstützungsfunktion der Planung

Wie bereits gezeigt, reicht Planung alleine teilweise nicht aus um den notwendigen PM herbeizuführen. Somit könnte Planung um Aspekte der Improvisation ergänzt werden, um dies auszugleichen. Dazu soll der klassische Planungsprozess betrachtet und um Elemente der Improvisation ergänzt werden.

Nach Thommen und Achleitner können drei Ausgestaltungsbereiche von Planung unterschieden werden, nämlich Planungsträger, Planungsprozesse und Planungsinstrumente.³² Im Bereich Planungsprozesse kann nun eine zusätzliche Stufe in der operativen Planung eingeführt werden. In dieser Stufe kann der Entscheidungsträger wählen, ob es ihm sinnvoll erscheint zu improvisieren oder den operativen Planungsprozess zu folgen.³³ Abbildung 7 stellt den neuen

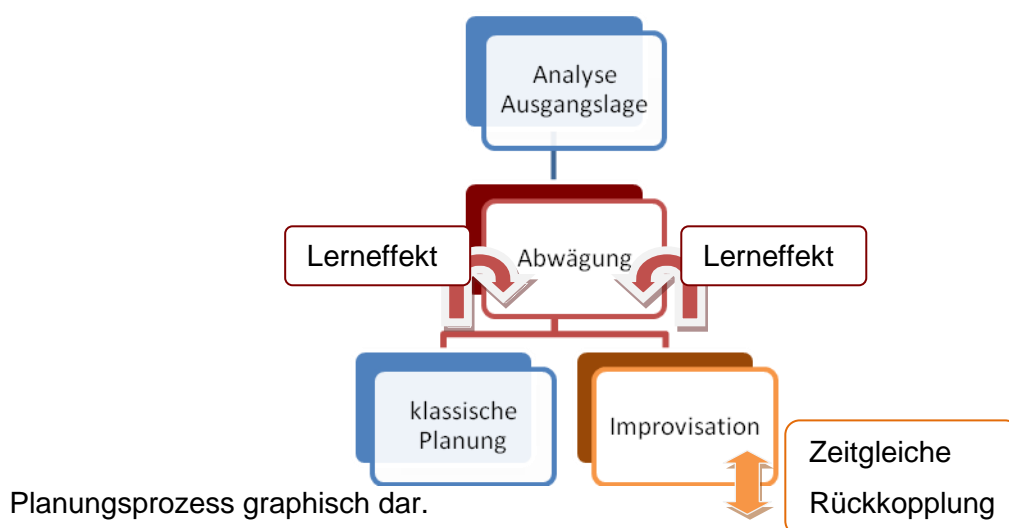


Abbildung 7: Planung mit Unterstützungsfunktion Improvisation

³² Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 874

³³ Vgl. Leybourne (2007), S. 234

Diese Einführung von Improvisation beinhaltet bereits neben der strategischen auch kulturelle Implikationen auf die Organisation. Die strategische Implikation wurde bereits durch die Neuausrichtung des Planungsprozesses dargestellt. Improvisation im operativen Bereich führt im kulturellen Bereich dazu, dass eine Fehlerkultur aufgebaut werden muss, in der Fehler nicht mit Bestrafung und Missachtung getadelt werden sondern aus diesen gelernt wird. Dadurch wird Improvisation auch zu einer Form organisationalem und individuellen Lernens.³⁴ Außerdem erfordert es eine Vertrauenskultur. Führungskräfte müssen Mitarbeitern, die improvisieren, das Vertrauen dazu auch entgegenbringen.

Zum Abschluss des vierten Kapitels soll nun das vermeintliche Paradoxon geplanter Improvisation aufgestellt werden, dass Planung mit Improvisation als Unterstützung weiterführt.

3.3. Geplante Improvisation

Im vorherigen Abschnitt wurde Planung noch als Rahmen für Improvisation im operativen Bereich beibehalten. Dieser Rahmen soll nun aufgelöst werden. Das Kunstwort „geplante Improvisation“³⁵ soll dabei ausdrücken, dass der Prozess der Improvisation bewusst eingeleitet werden soll. Damit soll Improvisation aktiv stattfinden.³⁶

Leybourne stellte schon fest „[... there, A.d.V.] *is greater emphasis than ever on improvisation and experimentation, as product and process life cycle shorten, driven by the accelerating pace of change, and proliferating customer demands*“³⁷. Da Dynamik, Komplexität und Unsicherheit weiter zunehmen, muss kritisch betrachtet werden, ob Planung somit überhaupt noch eine operative Dimension besitzen kann. Carl von Clausewitz schrieb in Bezug auf Krieg bereits, dass „*drei Viertel derjenigen Dinge, worauf das Handeln im Kriege gebaut wird, [...] im Nebel einer mehr oder weniger großen Ungewißheit [sic!]*“³⁸ liegen. In Bezug auf Unternehmen schreiben Thommen und Achleitner, dass „*der strategische Problemlösungsprozess kein einmaliger Prozess ist, sondern dass aufgrund der erzielten Resultate oder grundlegender Veränderungen der Umwelt ein neuer Prozess initiiert werden kann*“³⁹. Strategische Planung ist also ebenfalls unbeständig.

³⁴ Vgl. u.a. Cunha *et al.* (1999), S. 314 ff.; Leybourne (2007), S. 234 f.; Weick (1998), S. 551

³⁵ Ein Kunstwort, das sich auch in der Tanzimprovisation findet. Vgl. Lampert (2007), S. 189

³⁶ Vgl. Leybourne (2007), S. 234

³⁷ Leybourne (2007), S. 231

³⁸ Clausewitz von (2006), S. 34

³⁹ Thommen/Achleitner (2006), S. 921

In der operativen Planung soll nun der einzelne Mitarbeiter die Wahl zwischen Improvisation und Ausführung eines Routineprozesses haben. Der Routineprozess bezeichnet hier eine in der Vergangenheit erfolgreich ausgeführte Improvisation, die standardisiert wurde. Bei der Improvisation kann der Mitarbeiter auf einen organisationalen Wissenspool zurückgreifen, der selber wiederum durch Erfahrungen bei Einsatz von Improvisation oder Routine geprägt wird. Der strategische Planungsprozess zur Unternehmenspolitik mit Zielvorgaben und Unternehmensleitbild soll nun den neuen Rahmen bilden. Hierbei muss aber, wie am Zitat von Thommen und Achleitner dargestellt, beachtet werden, dass der strategische Planungsprozess keine harte Grenze, sondern nur eine Leitplanke darstellen kann. Dabei soll der operative Prozess auch Rückkopplungen auf den strategischen Planungsprozess haben. Innerhalb dieses Rahmens soll durch die operative Entscheidung durch Improvisation erzeugt werden. Die Analyse der Ausgangslage und Umsetzung erfolgen daher simultan. Der operative Prozess ist somit kein formaler Prozess mehr und wird durch zeitgleich stattfindende Rückkopplung, die als Fehlerkorrektur dient, geprägt. Eine vollständige Auflösung der Strukturen und somit eine Ablösung der strategischen Planung ist nicht vorteilhaft, da Improvisation, wie in der Definition gezeigt, auf etwas Vorhandenem aufbaut.⁴⁰ Wie der Jazz-Komponist Charles Mingus sagte: „*You can't*



*improvise on nothin', man. You gotta improvise on somethin'*⁴¹. Abbildung 8 stellt den operativen und strategischen Handlungsablauf zusammenfassend dar.

⁴⁰ Vgl. Cunha/Kamoche (2001), S. 748 ff.

⁴¹ Charles Mingus, zitiert nach Cunha/Kamoche (2001), S. 744

Abbildung 8: Geplante Improvisation

Geplante Improvisation verhilft somit der Organisation zu einer großen Flexibilität und wird von der Gesamtheit seiner Organisationselemente⁴² geprägt. Dieses Modell kann als organisationales Lernmodell aufgefasst werden, das die Herbeiführung von PM fördert.

Abschließend sollen noch kurz kulturelle und strukturelle Implikationen dieses Modells genannt werden. Kulturell ergeben sich analog zu Planung mit Improvisation als Unterstützungsfunktion der Aufbau einer Fehler- und Vertrauenskultur. Desweiteren ist hier das Vertrauen in soziale Kontrolle nötig, da ein formaler operationaler Planungsprozess nicht mehr stattfindet.⁴³ Bei der Betrachtung der Organisationsstruktur ist zu beachten, dass der Gedanke der Improvisation hierin verankert sein muss. Cunha und Kamoche fordern etwa lediglich minimale Strukturen.⁴⁴ Eine mögliche Organisationsstruktur könnte daher in interner Marktwirtschaft und der Virtualisierung⁴⁵ liegen. Diese Organisationsformen würden die nötige Freiheit zur Umsetzung der Improvisation durch einzelne Mitarbeiter schaffen.

Das Konzept der geplanten Improvisation kann als Teil von „Beyond Budgeting“⁴⁶ gesehen werden, wobei hier der Planungsprozess explizit als Improvisationsprozess gesehen wird.⁴⁷ Eine nähere Betrachtung soll aber in dieser Arbeit nicht erfolgen.

Zum Abschluss der theoretischen Betrachtung von Improvisation sollen noch kurz kritische Anmerkungen zum Konzept von Improvisation erfolgen. Es wurde dargelegt, dass Improvisation zu einem PM führen kann, da es Routineprozesse verlässt, und somit dem Planungskonzept überlegen sein kann. Jedoch muss hier angemerkt werden, dass Improvisation in einem Umfeld sehr hoher Dynamik das einzelne Individuum überfordern kann.⁴⁸ Hier wäre es dann sinnvoll auf vorher Geplantes zurück greifen zu können. Auch die generelle Aufgeschlossenheit gegenüber Improvisation scheint von kulturellen Faktoren abhängig zu sein.⁴⁹ Desweiteren wurde aufgezeigt, dass Improvisation auf etwas Vorhandenem aufbauen muss. Zum Abschluss dieser

⁴² Weick nennt 13 Charakteristika für hohe Improvisationskraft von Individuen oder Gruppen. Vgl. Weick (1998), S. 552

⁴³ Im Jazz lassen sich Beispiele sozialer Kontrolle von Improvisation finden. Vgl. Cunha/Kamoche (2001), S. 746 ff.

⁴⁴ Vgl. Cunha/Kamoche (2001), S. 749 ff.

⁴⁵ Zu virtuellen Organisationsformen vgl. Wüthrich *et al.* (1997), S. 83 ff.

⁴⁶ Vgl. Müller (2007), S. 273 f.

⁴⁷ Vgl. Beyond Budgeting Round Table (2009) - Online

⁴⁸ Vgl. Weick (1998), S. 552 f.

⁴⁹ Vgl. Aram/Walochik (1997), S. 77 ff.

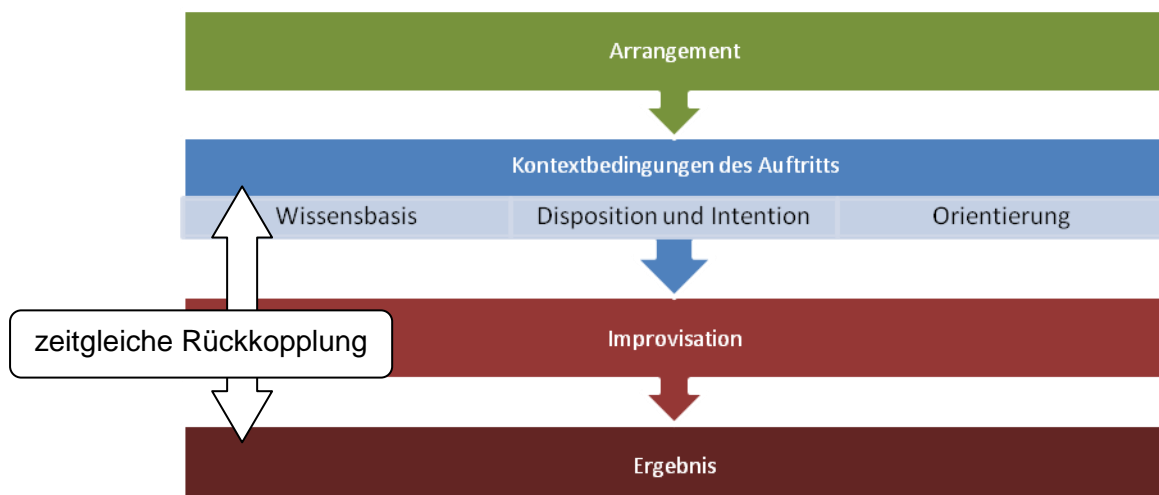
Arbeit sollen nun im vierten Kapitel praktische Beispiele zu Improvisation betrachtet werden.

4. Experimente zum Prozessmusterwechsel in der Praxis

In diesem Kapitel sollen nun praktische Beispiele zur Improvisation betrachtet werden. Zunächst soll Improvisation im Jazz geschildert werden. Anschließend werden Erkenntnisse aus einem Interview des Autors mit Martin Ciesielski geschildert.⁵⁰ Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer kurzen Betrachtung der organisierten Improvisation des Unternehmens Salewa.

4.1. Jazz als Klassiker

Jazz wird bei der Betrachtung von Improvisation meistens als klassisches Beispiel genannt.⁵¹ Daher soll hier nur eine kurze Betrachtung des Ablaufs des Improvisationsprozesses dargestellt werden. Das Arrangement umfasst musikalische Kriterien, die vor dem Spielen festgelegt werden.⁵² Es bildet also den Rahmen der Improvisation. Die Basis, auf der Improvisation ausgeführt wird, sind die Disposition oder Intention, die Wissensbasis und die Orientierung.⁵³ Das Ergebnis der Improvisation wird zeitlich zur Ausführung in die Improvisationsbasis zurückgespiegelt. Abbildung 9 stellt die musikalische Improvisation graphisch dar. Eine Führungsrolle kann im Jazz durch das Solo übernommen werden.⁵⁴



⁵⁰ Das Interview findet sich im Anhang A1 ff. dieser Arbeit.

⁵¹ Vgl. u.a. Cunha *et al.* (1999), S. 300 ff.; Leybourne (2007), S. 226 ff.; Müller (2007), S. 256 ff.; Weick (1998), S. 543 ff.

⁵² Vgl. Müller (2007), S. 265

⁵³ Vgl. Müller (2007), S. 266

⁵⁴ Vgl. Weick (1998), S. 547

Abbildung 9: Improvisationsprozess in der Musik⁵⁵

Wissensbasis umfasst idiomatisches, theoretisches und thematisches Wissen.⁵⁶ Disposition und Intention umfasst etwa Handlungen und Motive.⁵⁷ Orientierung schließlich beinhaltet u.a. Publikumsreaktionen, Instrumente und eigenes Spiel.⁵⁸ Durch die Improvisation wird trotz gleichem Arrangement die Jazzmusik immer neu erfunden⁵⁹, wodurch ein ständiger PM bewirkt wird.

4.2. Martin Ciesielski und das Improvisationstheater

Nach der kurzen Betrachtung des Improvisationsprozesses im Jazz, sollen in diesem Abschnitt die wichtigsten Aussagen des Interviews mit Martin Ciesielski⁶⁰ dargestellt werden.

Nach Ciesielski zeichnet Improvisation auch aus, dass man sich bewusst im Moment befindet und versucht Chancen wahrzunehmen. Da nach ihm Zukunft nicht absolut planbar ist, was sich mit der theoretischen Darstellung in dieser Arbeit deckt, und Vergangenheit vorbei ist, verbleibt als einzig bewusstes die Gegenwart. Dadurch kann man auch Kreativität und Intuition besser nutzen. Nach Ciesielski zeichnet Improvisation desweiteren aus, dass man seiner Umwelt Toleranz entgegenbringt, in dem man Ideen anderer aufgreift und akzeptiert. Bei der Improvisation findet ein Wechselspiel zwischen Aktion und Reaktion, also zwischen Umwelt und Individuum statt, wobei der Improvisierende nie in einer passiven Rolle verbleibt.

In Deutschland wird nach Ciesielski Improvisation immer noch abgewertet, wobei die Notwendigkeit zur Improvisation aber anerkannt ist. Improvisation kann feste Strukturen durch Irritation und hinterfragen von Zielen aufbrechen und somit, wie im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt, einen Prozessmusterwechsel herbeiführen.

Nach Ciesielski kann die Improvisationsfähigkeit durch Teilnehmen an Improvisationstheatern verbessert werden. Bei einem Improvisationstheater führen die Teilnehmer ein Stück auf, das nicht auf einem Drehbuch basiert und erst in der Aufführung entsteht. Dabei ist nach Ciesielski wichtig, Vertrauen den anderen Teilnehmern und Toleranz und Akzeptanz anderen Ideen entgegenzubringen sowie

⁵⁵ In Anlehnung an Müller (2007), S. 266

⁵⁶ Vgl. Müller (2007), S. 265 ff.

⁵⁷ Ebenda

⁵⁸ Ebenda

⁵⁹ Vgl. Weick (1998), S. 546

⁶⁰ Vgl. A1 ff.

Handlungsstränge weiterzuführen. Dabei stellt Kommunikation ein wichtiges Element zur Weiterführung der aufgeführten Geschichte dar.

Kommunikation ist nach Ciesielcki prädestiniert für Kommunikation. Insbesondere in einer Welt, in der theoretisch durch die neuen Medien die Möglichkeit besteht, jede Information zur Verfügung zu haben und nutzen zu können, können Kommunikationsprozesse, etwa Mitarbeitergespräche von Führungskräften oder Kundengespräche, nicht mehr geplant sondern fast nur noch improvisiert werden.

4.3. Salewa und organisierte Improvisation

Nachdem die wichtigsten Punkte des Interviews mit Martin Ciesielski dargestellt wurden, soll in diesem Abschnitt das Konzept der organisierten Improvisation von Salewa dargestellt und das Kapitel zu praktischen Anwendungen von Improvisation somit abgeschlossen werden. Grundlage dieses Abschnitts ist das Interview von Massimo Baratto, Vorstandsvorsitzender der Ober-alp Gruppe, zu der der Bergsportausrüster Salewa gehört, mit dem Magazin brand eins.⁶¹

Baratto stellt darin heraus, dass sein Unternehmen bei ca. 60% des operativen Geschäfts improvisiert. Diese Aussage deckt sich mit der Behauptung der Unsicherheit der Planung im Abschnitt der theoretischen Betrachtung dieser Arbeit. Er beschreibt desweiteren, dass Improvisation einen Rahmen benötigt und für den Einsatz von Improvisation in einer Organisation eine Fehlerkultur nötig ist. Das Unternehmen entlohnt etwa auch Fehlschläge, wenn Kreativität gezeigt wurde. Salewa versucht im operativen Ablauf eine, wie Baratto es nennt, „Wow“-Idee⁶² zu erzeugen und diese dann umzusetzen und somit also einen PM zu erzeugen. 10% der Zeit gehen dabei in die Ideenfindung und 90% in die Umsetzung. Desweiteren standardisiert das Unternehmen erfolgreiche Ideen um Zeit und Ressourcen zu schonen. Diese Ideen finden sich auch im theoretischen Konzept der geplanten Improvisation wieder. Abschließend stellt Baratto heraus, dass für Erfolg eine Mischung aus Improvisation und Vorbereitung nötig ist, was sich mit der hier dargestellten Definition von Improvisation deckt.

Nach der kurzen Zusammenfassung des Interviews und der Verbindung mit theoretisch dargestelltem Wissen sollen nun im letzten Kapitel noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und weiterführende Fragen dargestellt werden.

⁶¹ Vgl. brand eins (2008), S. 63 ff.; Salewa – Online (2009)

⁶² Eine solche Idee kann als PM interpretiert werden.

5. Schluss

Zum Abschluss der Arbeit soll noch einmal Resümee gezogen und offene Fragestellungen dargestellt werden.

5.1. Resümee

Nach der Darstellung der Problematik der Planungsillusion im ersten Kapitel, wurden im zweiten Kapitel Arbeitsdefinitionen zu Planung, Improvisation beziehungsweise Experiment und PM erarbeitet. Außerdem wurde die Notwendigkeit des PM dargestellt. Im dritten Kapitel wurde gezeigt, dass Improvisation diesen Musterwechsel herbeiführen kann. Außerdem wurden zwei Konzepte, Planung mit Improvisation als Unterstützungsfunktion und geplante Improvisation, dargestellt. Insbesondere beim Konzept der geplanten Improvisation wurde deutlich, dass Improvisation als organisationales Lernsystem gesehen werden kann. Zum Abschluss des dritten Kapitels wurden noch einmal kurz Grenzen der Improvisation aufgezeigt. Im vierten Kapitel schließlich wurde Jazz Improvisation betrachtet und für den Autor wichtige Aspekte des Interviews mit Martin Ciesielski und des brand eins Interviews mit Salewa dargestellt. Abschließend bleibt zu Improvisation, wie zu vielen anderen Konzepten, zu sagen, *„that improvisation is not the pancea to all organizational ills“*⁶³.

5.2. Ausblick

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit und der immer noch vergleichsweise geringen Zahl an Literatur zum Themengebiet Improvisation, müssen einige Aspekte offen verbleiben. Solche Aspekte sind etwa empirische Analysen, wie die Gegenüberstellung von Planungsergebnissen und Ergebnisse erreicht durch Improvisation sowie den Einfluss von Improvisation vor dem Hintergrund kultureller Aspekte, sowie theoretische Aspekte. Zu den theoretischen Aspekten, die offen verbleiben, gehört etwa eine weitere Betrachtung des Modells der geplanten Improvisation.

Zum Abschluss dieser Arbeit sei angemerkt, dass die Betrachtung von Improvisation und ihre Einflüsse auf soziale Systeme noch einen relativ jungen Zweig der Organisationswissenschaften darstellen, und weitere fundamentale Betrachtungen dieses Themengebietes insbesondere im deutschsprachigen Raum nötig sind.

⁶³ Leybourne (2007), S. 235

Literaturverzeichnis

- Adam, J. / Walochik, K. (1997): Improvisation and the Spanish Manager. Cultural Values and Management Style in Spain; in: International Studies of Management and Organization, Vol. 26, Nr. 4, S. 73 – 89
- Brockhaus (2006): Band 13; 21. Auflage, Brockhaus Verlag, Mannheim 2006
- Brockhaus (2006): Band 8; 21. Auflage, Brockhaus Verlag, Mannheim 2006
- Bühner, R. (2001): Managementlexikon; R Oldenbourg Verlag, München *et al.* 2001
- Beyond Budgeting Round Table (2009): About Beyond Budgeting;
<http://www.bbbrt.org/beyond-budgeting/beybud.html>, Abruf am 07. Mai 2009
- Clausewitz von, C. (2006): Vom Kriege; 15. Auflage, Rohwohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg 2006
- Cunha, M./Cunha, J./Kamoche, K. (1999): Organizational Improvisation: what, when, how and why; in: International Journal of Management Reviews, Vol. 1, Nr. 3, S. 299 – 341.
- Cunha, M./Kamoche, K. (2001): Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation; in: Organization Science, Vol. 22, Nr. 5, S. 733 – 764.
- Förster, N./Gruß, A. (2006): Methodik zur Plausibilisierung von Geschäftsmodellen. Der Businessplan und Paradoxien seiner Verwendung; Diplomarbeit, Universität der Bundeswehr zu München, München 2006
- itz/Reuters (2007): Elektronik made in Germany läuft wieder;
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,461318,00.html>; Abruf am 02. Mai 2009
- Knight, F. (2005): Risk, Uncertainty and Profit; Cosimo Verlag, New York 2005
- Kruse, P. (2004): next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung; Gabal Verlag, Offenbach 2004
- Kutschker, M./Schmid, S. (2008): Internationales Management; 6. Auflage, R Oldenbourg Verlag, München 2008

- Lampert, F. (2007): Tanzimprovisation, Geschichte – Theorie – Verfahren – Vermittlung; transcript Verlag, Bielefeld 2007
- Leybourne, S. (2006): Managing Improvisation within change management: Lessons from UK financial services; in: Service Industries Journal, Vol. 26, Nr. 1, S. 73 – 95.
- Leybourne, S. (2007): Improvisation within management: oxymoron, paradox, or legitimate way of achieving?; in: International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 2, Nr. 3, S. 224 – 239.
- Müller, D. (2007) Bestimmungsfaktoren für Improvisation im Unternehmen; in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 18. Jahrgang, Nr. 3, S. 255 – 277.
- Salewa (2009): Unternehmensgeschichte;
<http://www.salewa.de/de/3/25/history.html>, Abruf am 06. Mai 2009
- Servatius, H. (2009): Erfolgreiche Krisenbewältigung mit anpassungs- und lernfähigen Managementsystemen; in: Information Management und Consulting, 24. Jahrgang, Nr. 1, S. 15 – 22.
- Thommen, J./Achleitner, A. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht; 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006
- Warner, M. (1996): International Encyclopedia of Business and Management, Deming to International Strategy; 2. Auflage, Thomson Business Press Verlag, London *et al.* 1996
- Weick, K. (1998): Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis; in: Organizational Science, Vol. 9, Nr. 5, S. 543 – 555.
- Welge, M./Al-Laham, A. (1992): Planung, Prozess – Strategie – Maßnahmen; Gabler Verlag, Wiesbaden 1992
- Willenbrock, H./Eugster, T. (2008): Bitte Fehler machen!; in: brand eins, 10. Jahrgang, Nr. 10, S. 63 – 68.
- Wüthrich, H./Kaduk, S./Osmetz, D. (2006): Musterbrecher, Führung neu leben; 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

- Wüthrich, H./Philipp, A./Frentz, M. (1997): Vorsprung durch Virtualisierung, Lernen von virtuellen Pionierunternehmen; Gabler Verlag, Wiesbaden 1997

Anhang

Interview mit Martin Ciesielski

Martin Ciesielski ist geschäftsführender Gesellschafter von Medienmosaik und seit 1998 freiberuflicher Kommunikationsberater und Lerncoach. Er beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema Improvisation und Improvisationstheater.



Interview von Michael Berger mit Martin Ciesielski in Berlin, am 11. Mai 2009.

MB: Herr Ciesielski, Sie sind Experte auf dem Gebiet der Improvisation in Unternehmen. Ich möchte Sie daher zuerst fragen, was Sie genau unter dem Begriff „Improvisation in Unternehmen“ verstehen?

MC: Improvisation ist für uns zunächst einmal das Gegenteil der Planung. Klassisch gesehen wird in Unternehmen auf Planung gesetzt. Man muss ja auch vorwegnehmen, was man im Unternehmen erreichen will, etwa an Umsatzzahlen, Mitarbeiterzahlen, wie sich der Markt entwickeln wird, Budgetplanung etc. Es sind also sehr viele Planungsprozesse dadurch gekennzeichnet, dass man versucht Zukunft zu antizipieren. Nichtsdestotrotz ist es ja bekanntermaßen auch so, dass Dinge anders reagieren, als man sie zunächst geplant hat. Der Markt reagiert etwa anders als erwartet oder Mitarbeiter verhalten sich anders als geplant. Interessant ist dies insbesondere für Führungskräfte. Wie gehen Mitarbeiter untereinander mit sich um, wie reagiert dann eine Führungskraft? Führungskräfte müssen auch Absprachen treffen, die Teil der Planung sind. Auch hier ergeben sich immer wieder spontane Änderungen. Das ist dann für uns das Feld der Improvisation. Planung ist das Eine, Improvisation das Andere. Unseres Erachtens ist es insbesondere in Deutschland so, dass sehr stark auf die Planung fokussiert wird und wenn improvisiert wird, wird dies abgewertet. Man sagt dann etwa: Man hätte besser planen müssen. Gerade aber in unserer heutigen Zeit, die immer chaotischer wird und in der auch aufgrund der neuen Medien immer schneller reagiert werden kann, da immer mehr Informationen verfügbar sind, werden Planungsprozesse immer schneller obsolet.

MB: Sie haben bereits Planung angesprochen. Was ist nun für Sie der genaue Unterschied zwischen Improvisation und Planung?

MC: Für uns findet Improvisation „im Moment“ statt. Zum Beispiel das was sich jetzt in unserem Gespräch ergibt, durch Ihre Fragen, ist Improvisation. Improvisation ist etwas aufzugreifen, mit etwas zu arbeiten, was man vorher überhaupt nicht einschätzen kann. Improvisation ist desweiteren spontan und hat weitaus mehr kreative Elemente als Planung. Man muss mit dem was vorhanden ist arbeiten und kombiniert diese Elemente zu etwas Neuem. In der brand eins [Ausgabe Improvisation, A.d.V.] ist etwa ein Artikel über die russischen Kosmonauten und wie diese in lebensbedrohlichen Situation improvisieren, etwa in dem sie sich Handwerkszeug bauen mussten um an kleinsten Rohren arbeiten zu können und sich dadurch ihr Überleben zu sichern.

Improvisation ist also für uns auf Basis von Vorhandenem spontan zu handeln und sich dennoch ein Ziel zu setzen. Dieses Ziel kann aber durchaus auch nicht das Ziel sein, das man im Planungsprozess hatte. Es kann also ein Zielwechsel stattfinden. Improvisation hat also auch die Eigenschaft Ziele kritisch zu hinterfragen. Sind etwa die gesetzten Ziele auch die, die man noch realistischer Weise erreichen kann unter den Zuständen, die man vorfindet?

MB: Ist es in Unternehmen nicht aber auch riskant, auf Improvisation zu setzen, insbesondere hinsichtlich Rechenschaftslegung?

MC: Ja das ist richtig. Daher sagen wir auch, es braucht Planung und auch Improvisation. Für uns ist es wichtig, Improvisation aufzuwerten. Es ist nicht zielführend zu sagen: Da unsere Welt chaotisch und nicht planbar ist, können jetzt die Leute machen was sie wollen. Es muss ein Weg gefunden werden, verschiedene Instrumente, Einstellungen und Emotionen für sich selbst zu entwickeln. Hier spielt insbesondere die Intuition, also wann mache ich was, eine große Rolle. Es ist wichtig entscheiden zu können, wann Planung und Struktur notwendig ist, und wann ich improvisieren muss. Improvisation heißt auch andere Menschen in einem Team oder in einer Projektgruppe überzeugen zu können, dass Improvisation in diesem Moment notwendig ist. Dieses Wechselspiel zwischen Planung und Improvisation ist für uns die Herausforderung. Mein Lieblingsbeispiel ist McGiver, der immer spontan improvisiert und sich mit einem Kaugummi aus einer Gefängniszelle befreit. Heutzutage aber reicht Improvisation auf individueller Ebene nicht mehr aus, sondern Improvisation muss auf Teamebene geschehen. In unseren heutigen Organisationen sind die Prozesse hochgradig vernetzt. Hier kann ein Einzelner kaum mehr etwas Bestimmtes machen, ohne dass es andere beeinflusst. Wenn er daher improvisiert, hat dies auch Auswirkungen auf das System. Daher ist es wichtig, dass andere auch mit der Improvisation des Einzelnen leben können. Dies ist zum Beispiel auch ganz entscheidend beim Improvisationstheater. Dies funktioniert nur dann, wenn sich der Einzelne, der auf die Bühne geht, auf die anderen verlassen kann. Hier kann man Improvisation auf Teamebene auch ganz gut lernen. Man betritt die Bühne und erfindet einen Raum, zum Beispiel, wir sind jetzt am Strand. Wenn nun die anderen reinkommen, und so tun, als wären sie im Wald, wäre die Geschichte schon zerstört. Übertragen auf den Unternehmenskontext heißt dies, dass man der Spontanität der Einzelnen auch vertrauen muss. Hat man etwa ein Produkt und jemand sagt, es wäre gut, wenn man es in diese oder jene Richtung verändern könnte, dann müssen die anderen auch sagen: „Ja, das ist eine gute Idee, die nehmen wir auf und probieren sie aus!“. Nicht hilfreich wären natürlich Aussagen wie: „Nein, das hatten wir noch nie. Das

machen wir immer so!“ Auch sich abkapseln von der Idee ist nicht hilfreich. Man muss dann als Team dahinter stehen. Dieses Teambuilding ergibt sich auch aus dem Improvisationsansatz.

MB: Sie haben das Improvisationstheater angesprochen. Was ist das und was macht man dort genau?

MC: Das Improvisationstheater benutzen wir ganz gerne, um Grundelemente der Improvisation erlebbar zu machen. Das bedeutet das Erlebbar machen von Spontanität und Risikobereitschaft. Wenn jemand auf die Bühne geht und hat kein Skript und nicht weiß, so geht dieser natürlich ein Risiko ein. Er will eine Geschichte erzählen, weiß aber nicht, wird sie gut werden oder nicht? Wird das Publikum applaudieren, oder nicht? Improvisationstheater entsteht ebenfalls „im Moment“. In dem Augenblick, in dem man die Bühne betritt entsteht erst das Stück. Es ist nichts vorbereitet, es gibt kein geskriptetes Drehbuch und keinen Regisseur im eigentlichen Sinne. Das faszinierende ist, dass die Mitglieder Schauspieler, Regisseur und Komparse sind, also in sich alle Rollen, die anfallen, vereinen. Das Stück entsteht durch das Zusammenspiel zwischen den Spielern. Das Grundelement, welches zum Tragen kommt, ist die Kommunikation. Die Kommunikation ist auch das Verbindungselement zur Businesswelt. Im Improvisationstheater erfinden also die Teilnehmer das Stück während der Aufführung. Dieses storytelling ist ebenfalls ein sehr interessantes Verbindungselement zur Businesswelt. Geschichten und Erlebnisse verbinden. Geschichten erzählt man etwa bei der Produktvorstellung beim Kunden. So gesehen ist die Geschäftswelt voller kleiner Geschichten. Am Theater macht man ebenfalls nichts anderes als Geschichten erzählen. Der Unterschied von Improvisationstheater zum klassischen Theater ist, dass man im letzteren eine vorgeschriebene Geschichte hat. In der Geschäftswelt hat man auch ein gewisses Skript, etwa den Businessplan, welches aber ab einer gewissen Zeit aufbricht. Die große Geschichte muss dann runter gebrochen werden zu kleinen Geschichten zwischen einzelnen Personen, die in der Kommunikation entstehen. Solche Fälle sind etwa das Mitarbeitergespräch oder das Kundengespräch. Kommunikationstraining findet also auch im Improvisationstheater statt. Improvisation ist auch ein Wechselspiel zwischen Aktion und Reaktion, ist aber nie einseitig in einer passiven Rolle. Man macht Angebote und diese werden beim Improvisationstheater auch angenommen. In der Realität erfährt man natürlich teilweise auch eine Zurückweisung.

MB: Es geht also auch darum Kommunikation spontan umzusetzen?

MC: Genau!

MB: Ist Improvisation also wirklich lehrbar? Inwieweit spielt die Prädestination für Improvisation eine Rolle?

MC: Nun, auf mich bezogen, würde ich sagen, dass die Prädestination für Improvisation, auch wenn ich es früher nicht so nannte, schon früh vorhanden war. Es ist mir etwa schon immer leicht gefallen, Präsentationen, zwar gut vorbereitet, abzuhalten, und hierbei auch von eigenen Wegen abzuweichen. Mich also darauf einzulassen, was passiert. Ich denke also schon, dass eine gewisse Affinität vorhanden sein muss, die einem dann zur Improvisation hinzieht. Das sieht man zum Beispiel auch bei den Teilnehmern. Melden sie sich freiwillig an, da sie neues erlernen wollen, oder nicht? Ich denke es ist auch in Organisationen daher wichtig, diejenigen Leute herauszufiltern, die diese Affinität für Improvisation haben und diese vielleicht auch schon auf eine gewisse Art und Weise unbewusst praktizieren. Mit diesen kann man dann, gemäß „gibs zu, machs besser“, weiterarbeiten. Dies kann dann auch auf andere Bereiche überspringen. Aber man kann jemanden, der nicht will und die Notwendigkeit nicht sieht, nicht dazu zwingen. Das würde nicht funktionieren, da auch eine ganz andere Einstellung dann vorherrscht. Dies erfordert dann auch eine andere Art der Kommunikation. Es ist auch wichtig eine Risikobereitschaft zu besitzen, das bedeutet zu akzeptieren, sich im schlechtesten Fall auch „zum Affen machen“ zu können. Also auch mal etwas zu tun, bei dem andere die Hände vor dem Kopf schlagen. Aber wenn dann so etwas passiert, auch zu sich selbst sagen zu können, ich habe es wenigstens versucht. Ich denke diese Risikobereitschaft besitzt nicht jeder, was auch absolut in Ordnung und nachvollziehbar ist. Ich denke so etwas muss man beachten, wenn man mit Menschen im Bereich Improvisation arbeitet. Auf der anderen Seite kann die Bereitschaft zu Improvisation auch geweckt werden. Erst letztens hatte ich eine Veranstaltung bei KPMG, den Wirtschaftsprüfern, bei denen denkt man auch, alle im Anzug und Schlips, da ist kein Mut zur Spontanität vorhanden. Die haben aber auch alle wunderbar mitgemacht. Für die war es dann teilweise auch eine sehr interessante Erfahrung. Sie haben gemerkt, dass Improvisation auch ein sehr wichtiges Element ist, das sie auch in sich spüren. Sie sagen, dass sie Improvisation zu 90% ihrer Arbeitszeit unterdrücken müssen um eben souverän und vertrauenswürdig zu wirken.

MB: Bezogen auf KPMG. Denken Sie, es wäre besser, noch einen Teil der 90% zu improvisieren?

MC: Das denke ich schon. In diesem Bereich, genauso wie im Bankenbereich, mit dem ich mich in letzter Zeit sehr stark beschäftigt habe, ist es meiner Meinung nach ein

ganz wichtiger Schritt mehr Improvisation zuzulassen. Zum Einen im Kundenbereich um ein echtes Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen. Denn wenn mir eine Maske gegenüber sitzt, die strikt nach Gesprächsleitfaden vorgeht, dann wird nichts Großes passieren. Zum Anderen muss man heutzutage auch mit Mitarbeiter ganz anders umgehen. Aufgrund der neuen Medien ist man in der Kommunikation auch eine ganz andere Sprunghaftigkeit gewohnt. Für mich ist Seriosität nicht daran gekoppelt, ob ich einen Anzug trage, sondern ob ich zum Beispiel eine Zusage mache, und diese dann auch einhalte, oder ob ich Blickkontakte halte und frei spreche und nicht nach Leitfaden vorgehe. Ich denke so etwas ist ganz häufig nicht der Fall. Der Banken- oder der Wirtschaftsprüferbereich sind natürlich auch sehr stark reguliert, besonders in Deutschland. Bei falscher Beratung kann geklagt werden, und es werden Millionen fällig. Es sind dort sehr rigide Strukturen. Ich glaube, dass diese Strukturen dann auch auf das Verhalten von Menschen abfärben. Wenn man sich in diesen Kreisen eine Zeit bewegt, dann wird man sehr schnell sehr steif, nicht nur körperlich sondern auch im Kopf. Dadurch sind die Menschen in diesen Bereichen teilweise auch risikoavers. Wenn ich aber in der Kommunikation risikoavers bin, wird es irgendwann nicht mehr glaubhaft was ich vermitteln will. Aus sicherheitsrelevanten Gesichtspunkten haben diese rigiden Strukturen sicherlich auch ihre Vorteile. Man sieht das jetzt auch in der Finanzkrise, was passiert, wenn diese Grenzen überschritten werden. Auf der anderen Seite ist es aber auch wichtig, diese Kreativität, die etwa gerade auch in diesen Derivaten zur Geltung kommt, auf eine Ebene zu bringen, auf der diese Kreativität nicht losgelöst von allem anderen besteht. Improvisation ist für mich daher auch Kreativität, die ein Stück weit auch Moral beinhaltet, etwa wenn es darum geht, „lass den anderen gut aussehen“, „akzeptiere, wenn andere gute Ideen haben“ oder „sei durchschnittlich“. Das Improvisationsmotto „sei durchschnittlich“ bezeichnet dabei ein Verhalten, bei dem man nicht das Größtmögliche anstrebt, sondern bei dem ganz normal bleibt. Dieses durchschnittlich sein bewirkt, dass man „im Moment“ ist und beobachtet. Wir haben hier nun eine Tasse Kaffee stehen. Dies wirkt ganz gewöhnlich, aber man kann damit viel anfangen. Man kann sich etwa von dem Muster, die der Schaum bildet, inspirieren lassen. Wow, das sieht etwa aus wie eine kleine Insel. Oder das sieht aus wie eine Tropfsteinhöhle. Dann fallen mir schon Geschichten ein zu einer Tropfsteinhöhle. Das sind diese ganz kleinen Dinge, die Kreativität dann bewirken. Man muss aus sich selber nicht diese große Idee haben, sondern „im Moment“ gucken, was man da machen kann. Das finde ich sehr spannend. Wir werden ja immer auf Zukunftsorientierung gedrängt, auf Innovation, auf Wachstum. Improvisation hingegen bringt das Hier und Jetzt als sehr spannendes Element mit. Man ist „im Moment“, nicht rückwärtsgewandt, und auch nicht zu sehr in die Zukunft blickend. Man beobachtet,

was sich im Hier und Jetzt für eine Möglichkeit zum Arbeiten oder zum Kommunizieren bietet. Ich denke, dass das auch in der heutigen Zeit wichtiger geworden ist. Die Zukunft können wir trotz aller Versuche nicht wirklich planen und die Vergangenheit kann man nicht zurückholen. Das was man wirklich gestalten kann ist das Hier und Jetzt. Vom Amerikaner Peter Senge gibt es das Buch „The Fifth Discipline“. Peter Senge ist Unternehmensberater und Wissenschaftler und hat auch das Buch „Presence“ verfasst. Dieses präsent sein ist nach ihm eine neue Kompetenz. Hierbei ist Improvisation natürlich auch ein gutes Training.

MB: Was sind eigentlich Ihre persönlichen Erfahrungen in Bezug auf Improvisation in der Unternehmenspraxis?

MC: Es wird immer mehr als Notwendigkeit anerkannt. Die Frage ist auch, wie nennt man es? Besonders, wie ich vorhin schon angesprochen habe, ist es im deutschen Wirtschaftsraum so, dass Improvisation abqualifiziert wird. Man sagt einerseits, man kann ohne Improvisation nicht arbeiten, aber andererseits lehnt man dies ab. Der Begriff Improvisation ist also negativ belegt. Grundsätzlich sieht man Improvisation an als eine Tätigkeit, bei der man sich nicht vorbereitet hat. Man sagt, man würde gerne anders vorgehen, aber man kann nicht anders. Von daher redet man meist von Intuition, Spontaneität oder Kreativität anstatt von Improvisation. Daher sind wir momentan dabei diesen Begriff sozusagen zu rehabilitieren. Wir sehen die Notwendigkeit dazu, sich auch offen zum Begriff Improvisation zu bekennen. Ein Motto von uns dazu ist, „gib zu, machs besser!“. Gib die Improvisation zu und perform besser! Im alltäglichen Leben müssen wir ständig improvisieren, beim Einkaufen, beim Telefonieren etc. Durch das Bekenntnis zur Improvisation erkennt man die Notwendigkeit diese Eigenschaft auch zu verbessern. Dies drückt sich dann etwa in der Verbesserung der Schlagfertigkeit in der Kommunikation aus oder auch darin, wie ich mich verhalte, wenn meine Planung zunichte ist. Sitze ich dann in einer Ecke und weine oder schreie ich meine Mitarbeiter an? Oder sehe ich die Chance darin, Ziele und Verhalten an neue Situationen anzupassen? Die Notwendigkeit von Improvisation wird in Unternehmen auch immer mehr in Stresssituationen gesehen. Insbesondere die neuen Medien, die sich durch Blackberry oder Email ausdrücken, erzeugen einen Leistungsdruck, da man ja theoretisch alle Informationen zur Verfügung hätte um reagieren zu können und immer erreichbar ist. Daher ist es wichtig improvisieren zu können. Hierzu gibt es dann verschiedene Ansätze. Klassischerweise werden Mitarbeiter in Zeitmanagementseminaren oder Yogakursen geschickt, das heißt es wird entschleunigt. Das bringt natürlich nur temporär was, da man irgendwann ja wieder im Unternehmenssetting ist. Effektiver ist es, zu überlegen, wie kann ich mit den

in meinem Umfeld vorhandenen Gegebenheiten umgehen? Natürlich ist entschleunigen in gewisser Weise wichtig, aber ich kann während eines Kundengesprächs nicht sagen: „Das ist mir jetzt zu stressig, ich zieh mich mal eine halbe Stunde aus der Situation raus!“ Hier bietet dagegen die Improvisation meines Erachtens einen ganz guten Werkzeugkasten. Wenn man mit Improvisation arbeitet, dann lernt man auch ganz stark mit vielen Informationen zeitgleich umzugehen, selektiv wahrzunehmen und mit den wichtigen Informationen zu arbeiten. Der eigene Filter wird also besser, während beim Zeitmanagement etwa geraten wird, verbessere deinen Emailfilter. Im Businesskontext wird die Notwendigkeit von Improvisation insbesondere im Zeitmanagement und in der Notwendigkeit in Projektteams zusammenzuarbeiten gesehen. In Bezug auf Teamarbeit, also auch mit Menschen zusammenzuarbeiten, die man vorher vielleicht noch nie gesehen hat, habe ich auch persönlich eine sehr interessante Erfahrung gemacht. Bei einem Festival spielte ich mit Menschen zusammen, mit denen ich vorher noch nie gespielt oder geprobt habe. Hier stellt man sich dann natürlich auch die Frage, wird das funktionieren, werde ich mit denen ein Stück eine Stunde lang über die Bühne bringen? Es hat tatsächlich funktioniert. Es gibt einfach bestimmte generelle Verhaltensnormen, die jeder Spieler kennt und akzeptiert. Eine ist zum Beispiel: „Lass den anderen gut aussehen!“ Das bedeutet, jemand macht ein Angebot, etwa „lass uns eine Currywurst essen!“. Dann sagen die anderen natürlich „ja super! Lecker! Curry 36 ist gleich um die Ecke, lass uns hingehen!“. Obwohl dieses Angebot vielleicht nicht wirklich passt, da sie gerade irgendwo in Spanien auf einer Insel sind, dürfen die anderen – da gilt, „lass den anderen gut aussehen!“ – nicht blockieren und dadurch entsteht ein besonderes positives Gefühl. Auf den Businesskontext übertragen, ist dies natürlich eine ganz starke Kraft in Bezug auf Teambuilding. Forcieren von Ergebnissen und das miteinander arbeiten bringt dann auch immer mehr gegenseitiges Vertrauen.

MB: Bezogen auf den Businesskontext, was würden Sie sagen waren Erfolge oder Misserfolge von Improvisation?

MC: Eine gute Frage. Daran angeknüpft möchte ich noch kurz herausstellen, dass wir uns neben dem Improvisationstheater auch mit Jazz beschäftigen. Dort gibt es von Miles Davis das Zitat, in dem er sagte, dass es keine falschen Töne gibt in der Musik, sondern der falsche Ton ist immer der Ausgangspunkt für eine neue spannende Melodie. Ich denke so ist Improvisation im Businesskontext auch. Wenn wir gemerkt haben, an dieser oder jener Stelle hat Improvisation oder das Training nicht ganz gegriffen oder die Teilnehmer waren unzufrieden, dann gibt es für uns zwei Möglichkeiten. Entweder wir überlegen uns, was können wir anders machen nächstes

Mal, oder wir nehmen es als Irritation der Teilnehmer. Irritation hat ja auch eine Wirkung, da die Teilnehmer sehen, sie haben Probleme damit und wir regen sie zum nachdenken über die Probleme an. Warum etwa fällt es ihnen an dieser Stelle schwer, so zu agieren und warum füllen sie sich damit nicht wohl? Diese Momente sind dann auch gute Ausgangspunkte für einen selber über sich selbst nachzudenken und nicht einfach nur zu sagen, dass ist doof und es wegzuschieben. Von daher ist es in diesem Kontext schwer zu sagen, was hat funktioniert, was nicht. Es sind in der Regel immer Ansätze sich weiterzuentwickeln und zu lernen. In der Regel ist es so, dass nicht die Methode an sich schlecht war oder das Konzept nicht aufging, sondern wir versuchen mittlerweile auch bewusst, also geplant, solche Irritationen im Beratungs- und Coachingkontext zu erzeugen. Jemand der auf diesem Gebiet des informellen Lernens sehr stark arbeitet ist der Amerikaner Jay Cross. Dieser sagt etwa, dass es auf Seminaren eher stärker darauf ankommt, die Teilnehmer zu irritieren und sie mit Fragen in ihren Köpfen zu entlassen, als Antworten zu geben. Denn wenn einem der Lehrer die Antworten gibt, oder man sich bereits alles erarbeitet hat, dann ist der Kreislauf geschlossen. Man denkt, man hat alles verstanden und das Wissen wird beiseite geschoben. Nach Jay Cross ist es also sinnvoller, die Menschen mit Fragezeichen in ihren Köpfen zu entlassen, da dies viel nachhaltiger sei. Man beschäftigt sich länger damit, sucht in seinem Kontext nach Lösungen und erkennt vielleicht, dass die erste naheliegende Antwort nicht die richtige ist. Diese Irritation ist auch bei der Improvisation ein sehr wichtiges Element. Gewohnheiten, die aus geplanten Vorgängen resultieren, werden aufgebrochen. Improvisation muss daher gerade auch dann eingesetzt werden, wenn Routinen nicht mehr funktionieren. Daher irritieren wir gerne auch Gewohnheiten und Routinen.

MB: Ich verstehe. Was sind aber denn dann Grenzen von Improvisation? Wo ist Improvisation nicht mehr einsetzbar?

MC: Ich denke, was hier auf jeden Fall zutrifft, was auch teilweise in der brand eins genannt wurde, sind Hochsicherheits- und Risikobereiche, etwa Atomkraftwerke. Wenn man hier mit der Technologie improvisieren würde, also einmal schauen würde, was passiert, wenn man den Meiler höher dreht, dann wär das sicherlich nicht so gut. Genauso zum Beispiel bei der Eisenbahn. Wenn die Fahrpläne mal eben improvisiert werden, und keiner wüsste, wann jetzt eigentlich die Bahn fährt, würde Improvisation ebenso keinen Sinn machen. Sinn macht Improvisation besonders im zwischenmenschlichen Bereich, also im Bereich Kommunikation, Team- und Projektarbeit und bei Präsentationen. Man muss sich hier auf den Menschen einstellen. Was passiert in dem Moment? Hier sollte man nicht versuchen um jeden Preis den

vorgefertigten Plan durchzuziehen. Meines Erachtens macht Improvisation auch in fast allen Bereichen von Forschung und Entwicklung Sinn. Ausgenommen sind wiederum Hochsicherheits- und Risikobereiche, also etwa bei der Züchtung von Viren. Betrachtet man aber das Beispiel Penizillin, bei dem man durch Zufall gesehen hat, dass an gewissen Stellen keine Bakterienkulturen wachsen, so sieht man, dass man schon etwas geleistet haben muss und dann noch etwas Glück benötigt um zu einer neuen Qualität der Lösung zu kommen. Das spielt bei der Improvisation meines Erachtens eine große Rolle. Daher spielt Improvisation, nennt man diese nun Glück oder Zufall, in der Forschung eine große Rolle. In einem Feld, in dem Improvisation noch nicht angebracht erscheint, ist das Autofahren. Ich denke dort gibt es auch einerseits sehr viel Planung. Andererseits aber auch sehr viel Improvisation durch Situationen, in denen man sehr schnell reagieren muss. Etwa bei einem Kind auf der Straße. Ich muss hier nicht nur sehr schnell reagieren, sondern auch entscheiden, weiche ich nach links oder nach rechts aus? Trete ich nur auf die Bremse? Die muss binnen Sekundenbruchteilen entschieden werden. Das wäre eine Situation, die ich nicht planen kann. Ich habe vielleicht eine Route geplant, meine Sachen gepackt, wenn ich etwa in den Urlaub fahren will. Wenn ich aber zum Beispiel fahre und bekomme eine Staumeldung, dann habe ich zwar heutzutage GPS, das mir Umgehungsmöglichkeiten anzeigt, aber nichtsdestotrotz kann ich mich auch anders entscheiden. Fahr ich jetzt da lang, oder nehme ich eine andere Route? Wer weiß, wo man mit einer neuen Route vorbeikommt, also von alten Wegen abweicht um neue Wege auszuprobieren.

MB: Als letzte Frage habe ich noch die Frage, inwieweit Sie denken, ob Improvisation wichtiger werden wird, oder ob das Improvisationskonzept eher eine Randerscheinung in Wissenschaft und Praxis bleiben wird?

MC: Ich denke das wird definitiv wichtiger werden. In der Lehre zum Beispiel wird es immer wichtiger zu sehen, was bringen die Schüler oder Studenten schon mit und nicht zentimeterdicke Curricula abzuarbeiten. Denn diese sind teilweise schon unglaublich fit in ihrer Art zu denken. Was sie eher noch brauchen, sind Bereiche abzudecken, wie stelle ich etwa gute Fragen um meine blind spots aufzudecken. Darauf muss ich dann eingehen können als Lehrer. Dies erfordert als Lehrer natürlich auch Fachkompetenz, wie auch in der Jazzmusik, in der man sein Instrument um Improvisieren zu können wahnsinnig gut beherrschen muss. Die Improvisation und die Verbesserung der Kommunikation würden in der Lehre auch zu einer Verbesserung führen. Das wir aktuell an Grenzen stoßen im Planungsprozess gilt also auch in der Lehre und der Wissenschaft. Wir müssen also von dieser Planbarkeit ablassen und entdecken, was es heißt im Moment und spontan zu sein und was es heißt Risiken einzugehen. Man

muss schauen, wer diese Affinität schon mitbringt und wer nicht. Die, die eher nicht diese Affinität mitbringen, sind dann vielleicht auch besser im Planungsprozess, den man nachwievor noch braucht, dann auch besser aufgehoben. Man soll also auch nichts erzwingen. Im Wissenschaftskontext, im Unternehmenskontext und im Schulkontext wird, denke ich, Improvisation immer wichtiger werden. In Deutschland ist die Beschäftigung mit Improvisation erst am Anfang. Für uns ist dies auch eine Kulturfrage, Improvisation zugänglich zu machen. Improvisation benötigt eben auch Freiräume.