

Reinhard Tötschinger

Die richtige Zeit für das Unvorhergesehene

Improvisation als Methode der Steuerung

Vortrag ÖAGG – 24. 3. 2010 in Wien

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

Willy Millowitsch

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

François Truffaut

Über Improvisation einen Vortrag zu halten, das ist so ähnlich, wie Witze zu erklären: eine undankbare Aufgabe und obendrein in sich widersprüchlich. Jede logische und geduldige Aufdröselung der Pointe ruiniert jeden Witz ruiniert, und so läuft man bei der Betrachtung des Themas Improvisation 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. So wie sich bei Witzen aber gewisse Gesetzmäßigkeiten festmachen lassen –so kann man systematisch beobachten, was passiert, wenn Dinge einen unerwarteten Verlauf nehmen und dies tun sie wohl immer und immer öfter im Leben von Organisationen derzeit.. 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.¹ Meiner Ansicht nach kann das direkt auf das Management von Organisationen und Projekten übertragen werden: Was wird

¹ 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 die Steuer in der Hand hat und für alle Aspekte der Musik verantwortlich ist – inakzeptabel ist“ (zit. nach Wilson 1999: 103 in Josef Novotny, Diplomarbeit Wien 2002).

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 Improvisieren – benötigen einen intelligenten Umgang mit Information und keine standardisierten Kommunikationsprogramme. Darum werde ich im Folgenden das Wesen der Improvisation einzukreisen versuchen, dies durchaus 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 und ihre MitarbeiterInnen und 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 (mehr) 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.² 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? Henry Mintzberg³, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management, räumt mit dem Mythos auf, dass Manager systematische Planer seien, best informierte Mitarbeiter des Unternehmens bzw. eines Projektes.

Der Begriff Improvisation ist wird mit „ungeplant und daher chaotisch“ gleichgesetzt. Die Fähigkeit zur Improvisation wird bestenfalls UnterhaltungskünstlerInnen oder FernsehmoderatorInnen 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 im Zusammenhang mit vorläufig gültigen, zeitlich begrenzten Regelungen, obwohl

² Henri Fayol, französischer Managementtheoretiker und Ingenieur (1841-1925) entwickelte Prinzipien des Managements, unter anderen fünf 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 gehalten.

³ Vgl. Henry Mintzberg: Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit – Harvard 2004.

improvisieren zum Alltagsgeschäft von Managern, Projektleitern und Politikern gehört. So wie ein Jazzmusiker 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.

Ein Bürgermeister einer mittelgroßen Stadt, der meinte, dass er seine Verwaltung fest im Griff hätte (meine Beobachtung war, dass er autokratisch und ohne dialogische Kommunikationsformen führte), wurde in einem partizipativen Planungsprojekt immer wieder sehr aggressiv, als der Prozess sich nicht genau nach seinen Vorstellungen abspielte, sondern sich von ihm nicht erwartete Aktionen von Widerstandsgruppen oder betroffenen BürgerInnen einstellten. Er beschuldigte die Projektleitung chaotisch zu arbeiten im Gegensatz zu seiner Verwaltung, weil seine Entscheidungen heftig in Frage gestellt und diskutiert wurden.

Die Methode des Improvisierens beobachtet laufend, mit welchem Potenzial und mit welchen Grenzen sich Mitarbeiter, Teilnehmer an Projekten, Akteurinnen, Politiker, Fachleute, Anrainer, Medien einbringen, wie konsens- bzw. kompromissfähig sie sind und wie sie ihre Bewertungen zueinander in Bezug setzen.

Improvisation ist auch gefragt, wenn Entwicklungen (etwa eines Projekts, eines strategischen Ziels) mit gleichem Nachdruck völlig unterschiedlich bewertet werden und wenn unterschiedliche, offenbar inkompatible Logiken (rechtlich, technisch, betriebswirtschaftlich, sozial etc.) aufeinander treffen. Ziel dabei ist Zugang zu Erwartungsstrukturen zu bekommen und „auf Entwicklung der Selbstbeobachtungs- und –diagnosefähigkeiten einer Organisation abzustellen“ (Luhmann 2000, S. 24).

Improvisation – man könnte auch sagen Kommunikation – beobachtet „wie einem Beobachter welche Wirklichkeit zum Phänomen wird, das heißt: erscheint“ (Baecker 2004)⁴. Dieses spontane Entscheiden in engen Zeiträumen können wir als kontingente Vorgänge beschreiben, welche in den Vordergrund kommende Figuren abwägen, kontrollieren, kritisieren, restrukturieren und bewerten, verbunden mit raschem Testen des eigenen intuitiven Verständnisses während die weiter laufende Aktion einen weiteren Unterschied herstellen kann⁵.

Ein Beispiel erlebte ich bei einem Planungsprozess im öffentlichen Raum: Die Verwaltung eines Österreichischen Bundeslandes war gezwungen nach Jahren

⁴ Dirk Baecker in Burkart/Runkel 2004, S. 65.

⁵ nach Bateson “a difference which makes a difference”.

erfolgloser Projektentwicklung und auf Grund veränderter 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 neuen Verkehr, die Medien nutzten diese Situation für 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 und auch gegen Widerstände, eine neue Form der Prozesssteuerung entwickeln und erlernen. Nach anfänglichen Abwertungen des Projektleiters von Seiten mancher Stakeholder (chaotisch, zu wenig planend), schaffte es dieser nach und nach, das Projekt durch Zuhören, Anbieten und Testen von andersartigen Lösungen, durch Irritation mittels ungewohnter Vorschläge, durch Probieren verschiedener Prozessarchitekturen und ähnlichem in anderer Weise als bisher – und die bisherige Weise hatte ja zum Misserfolg geführt – ins Laufen zu bringen. Erst danach konnte eine Projektarchitektur dargestellt und präsentiert werden.

In diesem Beispiel sind Projektmanager, Politiker und Techniker gezwungen, in kurzen Zeiträumen zu reagieren und zu improvisieren. Das Unternehmen, die Organisation, das Projekt, die teilnehmende Bevölkerung - alle lernen über die Wahrnehmung, welche durch die Praxis des Improvisierens gefördert wird, Projektverläufe genau zu beobachten. Hier ist auch die „Gefahr des ersten Blickes“ angesiedelt. Pläne bewirken ja häufig, und besonders in innovativen und konfliktträchtigen Prozessen, dass Aufmerksamkeit und Handeln gefärbt sind von den erwarteten Ergebnissen. Abweichungen vom geplanten Verlauf werden geglättet, sozusagen weggebügelt, und nicht als relevante Phänomene wahrgenommen. Pläne beeinflussen also die Wahrnehmung insofern, als sie eine durch das Festhalten an der Planung bedingte „Blindheit“ produzieren. Damit kann man Änderungen im laufenden Prozess nicht rechtzeitig begegnen,⁶ denn festen Denkmustern, Erstarrung und Klischees zu begegnen, gelingt nur durch Überraschungen, durch Konfrontation mit Neuem, also durch jedwede Form von Irritation.⁷ Miles Davis soll angeblich zu viel Üben vor den Konzerten verboten haben,

⁶ Vgl. Karl E. Weick: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart 2003.

⁷ Projektleiter, Führungskräfte schaffen dies nur, wenn sie nicht gemocht/geliebt werden müssen.

die Musiker sollten auf der Bühne Mut zu Neuem zeigen (natürlich hatten seine Musiker ihre Hausaufgaben gemacht, sie beherrschten ihr Instrument). Hier ist die Gefahr des ersten Blicks aufgezeigt: Die scheinbaren Kleinigkeiten, die Abweichungen geben die Informationen, die wir zur intelligenten Steuerung eines Prozesses benötigen.

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 sie die Seele der Musik.⁸ So erst sprechen versierte Jazzmusiker durch ihre Instrumente zum Publikum.⁹ Sie bewegen sich jedoch nicht im Chaos, auch wenn so mancher dies so sehen möchte. „Du kannst nicht auf Nichts improvisieren, du hast auf irgendetwas zu improvisieren“, meint der Jazz-Bassist Charles Mingus.

Die Komposition ist der deutlichste Gegensatz zur Improvisation, die in Notenschrift fixierte Ausarbeitung geht der Darbietung voraus. 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 (vielleicht eine kleine Einlage beim Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker – und die ist einstudiert).¹⁰ 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, was passieren wird, sie reagieren auf Unerwartetes. In der Regel haben sie ein Thema vereinbart oder bekommen eines aus dem Publikum. Die

⁸ „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!“ (Karoline Cvancara in *Improvisation im Jazz als Kommunikationsmittel*, Diplomarbeit, Wien 2004, S.8.)

⁹ „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 S. 545).

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

darauffolgende Geschichte entsteht aus der Spontaneität und der gegenseitigen Inspiration der Spieler. Der Intellekt weicht der Phantasie, das führt zu permanentem Neuentscheiden. Improvisation steht hier für Vitalität, Sinnlichkeit und Spontaneität.

Die Spieler der Commedia dell'Arte¹¹ 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 und übte großen Einfluss auf Psychotherapie (Psychodrama, Gestalt, Aufstellungsarbeit) aus – und somit auch auf Organisationsberatung und Prozessmanagement.

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ ist eine der zentralen Fragestellungen in Projekten. Der Prozess synchronisiert diese und die weiteren Bereiche wie Planung, Entwurf, Konstruktion, Produktion, Instandhaltung, Nachverfolgung, Anpassung etc. Im Improvisationstheater wie auch im Jazz sind die Rollen klar verteilt und die Spieler bleiben in ihren Figuren bzw. an ihren Instrumenten. Rhythmische Melodiefiguren der spielenden Gruppe bilden die Basis, in die der Solist einstimmt, sich im Kontakt zu ihnen bleibend frei spielt und auch wieder zurückfindet. Die hohe Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist die Gruppenleistung.

Zwei in Österreich bekannte Jazzmusiker traten in einem Wiener Jazzclub gemeinsam auf. Sie hatten noch nie miteinander gespielt, kannten sich aber seit über zwanzig Jahren. Es war 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!“

In einem langjährigen und komplexen Raumplanungsprozess waren 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

¹¹ 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 auf 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.

das Projekt vorangetrieben, sondern das interdisziplinäre Arbeiten, das Annehmen der manchmal auch vorerst unverständlichen Äußerungen und Ideen von Fachleuten und das erst spätere Verarbeiten. Dies scheint selbstverständlich, ist aber in der Praxis selten. Die dialogische Kommunikation erforderte eine gewisse Rollenflexibilität, d. h. das Bemühen um das Verständnis anderer Positionen und das Argumentieren aus diesem Verständnis heraus. Nach und nach wurden Lösungen erkennbar, die vorher nicht denkbar waren.

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 die Erfahrung, wovon die Improvisierenden abhängig sind, hinweg und verdunkelt die eigentlichen Praktiken und Prozesse, die damit verbunden sind. In Phasen des Nichtwissens bzw. Noch-Nichtwissen, welche Entscheidungen getroffen werden, entsteht Unsicherheit. Es stehen Entscheidungen an, welche das Unvorhergesehene und Unvorbereitete implizieren, im Sinne von Negieren des Vorhersehens, des Geplanten, der Kontrolle des Vergangenen über Gegenwart und Zukunft.

Um wieder auf Komposition versus freies Spiel zu verweisen: Auch Musiker müssen sich ein breites Musikwissen angeeignet haben und die Konventionen ihres Metiers kennen, um mit ihnen spielen, sie transzendieren zu können. Improvisationskunst vereint also viele Fähigkeiten, sie kommt nicht von Beliebigkeit und Zufall im üblichen Sinngebrauch. Höchst „fällt“ etwas „zu“ im Sinne eines guten Einfalls.

In Projekten und Prozessen ist Ungewissheit ein ständiger Begleiter. Statt in solchen Situationen auf Kausalitäten zu beharren oder zu hoffen, ist es wichtig, 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 als Spiel zwischen Stabilität und Erneuerung.

Unternehmen und Organisationen, die der Improvisation Platz geben, minimieren hierarchische Über- oder Unterordnung und fördern die Gleichberechtigung der Beteiligten. Es entstehen Freiheiten im Denken und Handeln. Kommunikationsprozesse werden wichtig, es geht nicht mehr nur um die einmal verabschiedeten Pläne – man kann sich plötzlich auch von solchen Plänen verabschieden. Oder sie zumindest relativieren. Damit aber entsteht eine neue Dynamik, eine neue Beobachtungsweise: Nicht scheinbar festes Wissen über Menschen und Themen bestimmen die Entscheidungsprozesse, sondern Beobachtungen und Schlussfolgerungen, die die jeweilige Aufgabe in eine neue Richtung bewegen. Das erzeugt Spannungen, es kann ängstigen, es ist anstrengender, als gewohnte, sichere Abläufe beizubehalten.

Ist die Therapie womöglich schlimmer als die Krankheit?

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 – der Angst vor dem leeren Raum. "Nichts fürchtet der Mensch mehr als die Berührung durch Unbekanntes", meint Elias Canetti.¹² 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.“¹³

¹² Elias Canetti: Masse und Macht, ???

¹³ Fritz Riemann: Grundformen der Angst. München und Basel 1990, S. 6. Jeder Mensch begegnet Ungewissem mit unterschiedlichen Strategien und Mustern. Fritz Riemann (1902-1979), deutscher Psychoanalytiker, beschreibt in seinem Standardwerk vier Grundtypen von Persönlichkeitsstrukturen: Die schizoide, die depressive, die hysterische und die zwanghafte

Gestalten und geschehen lassen

„Kreativität“ ist ein Sammelbegriff. Er vereinigt kognitive und psychologische, insbesondere emotionale Fähigkeiten. *Creare* (Latein für 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, Chaos interpretiert und daher auch wenig wahrgenommen. Der Macher, der vorausplanende Durchsetzer gilt eher als professionell und nicht derjenige, der entstehen lässt. Auf Partizipations- und andere Projekte angewandt, bedeutet dies ein kreatives Herangehen, so dass mehrere, wenn nicht alle Mitglieder und Beteiligte, Ideen und Lösungsvorschläge produzieren.¹⁴ Der Psychologe Joy Paul Guilford bezeichnet Kreativität als „divergent thinking“, also abweichendes Denken. Edward de Bono, einer der bekanntesten Autoren zum Thema, prägte seinerseits den Begriff „lateral thinking“, also Querdenken, nicht lineares Denken, und „parallel thinking“. Mit Letzterem bezeichnet de Bono die Fähigkeit, verschiedene Denk- und Wahrnehmungsperspektiven einzunehmen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Gute Improvisation sieht im Nachhinein aus, als wäre alles genau vorausgeplant und abgesprochen gewesen. Das liegt vor allem daran, dass die Improvisierenden alle Angebote vorerst akzeptieren, während sie Widersprüche und Paradoxien aushalten und 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.“¹⁵ 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. Dies ist ebenfalls ein Sammelbegriff. Es geht, vereinfacht, um die

Struktur. Diese sind als idealtypische Abstraktionen aufzufassen, die in einer "reinen" Form nicht existieren.

¹⁴ Dies steht natürlich häufig im Gegensatz zur Logik der Politik.

¹⁵ Siehe Keith Johnstone, *Improvisation und Theater*. Berlin 1993.

Fähigkeit zu verstehen, zu abstrahieren, Wissen anzuwenden, Probleme zu lösen (vom Lateinischen *intellegere*, hineinlesen, Einsicht haben).

Das hohe Tempo und die rechte Zeit

In Improvisationen beim Projektmanagement ist Intelligenz insofern von großer Bedeutung, als es darauf ankommt, die richtigen Momente zu erkennen und zu nutzen. Denn das Richtige tun heißt auch, etwas Stimmiges im richtigen *Moment* zu tun.¹⁶ 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. Einen Prozess erlebt man dann als „Flow“¹⁷, wenn man die Zeit vor lauter Konzentration vergisst, völlig in der Tätigkeit aufgeht – eben Kairos. Im Gegensatz dazu können wir uns Sitzungen, Veranstaltungen, Meetings denken, welche zwar pünktlich und präzise ablaufen, in denen aber die wirklich relevanten Themen nicht behandelt werden oder kaum Raum finden. Unbefriedigt und gelangweilt gehen die Teilnehmer hinaus. Die Dinge wurden zwar richtig getan – aber wurden die richtigen Dinge getan? Der richtige Moment entscheidet, ob Lösungen gefunden und angenommen werden oder nicht. Kairos erst gibt der quantitativen Zeit eines Projektes ihren Wert. Ob die Nummer „Swing“ hat, „ins Ohr geht“ oder „abtörnend“ erlebt wird, ob das Theater lebendig, spannend, interessant ist, ist stark abhängig vom Rhythmus des Spiels. Diese Zeitqualität, dabei ist nicht langsam sondern rhythmisch gemeint, ist auch in Partizipationsprojekten von relevanter Bedeutung. Zu welcher Zeit was thematisiert wird, wann was entschieden wird, entscheidet häufig über das weitere Vorgehen.

Vom Projektleiter eines Partizipationsprojektes wurde von den Politikern im Lenkungsteam ein Zeitplan über der Auswahl von Varianten erwartet. Es gab zwölf ausgearbeitete Varianten (Straßen-, Tunnelführungen und Begleitmaßnahmen) und

¹⁶ Bei den Griechen gab es neben der quantitativen Zeit der Bewegung *Κρόνος* (Kronos) die qualitative Zeit, die "rechte Zeit" *καιρός* (Kairos).

¹⁷ Siehe Mihaly Csikszentmihalyi Flow

diese sollten auf zwei umsetzbare reduziert werden. Dazu wurden vehement ein Zeitplan sowie notwendige Auswahlkriterien eingefordert, ohne dass zu diesem Zeitpunkt genauere Daten zur Verfügung standen und obwohl man ob der unterschiedlichen Beteiligten (ÖBB, Städte, Nachbarländer etc.) auch nicht genau wusste, wann diese Daten geliefert werden könnten. Der Projektleiter wies darauf hin, dass – auch wenn alle Beteiligten so rasch und engagiert weiterarbeiteten wie bisher – ein genauer Zeitpunkt der Auswahl nicht festgelegt werden könne, dass aber ohne Druck dies relativ leicht und rasch gelingen könne. Die Teilnehmer des Leitungsteams bestanden aber auf den Plan und so wurden dafür acht Monate veranschlagt.

Tatsache war, dass zur Überraschung der Leitungsteammitglieder die Varianten bereits nach drei Monaten ausgewählt waren. Durch diese für diesen Prozess lange Zeit von acht Monaten, gaben sich das Lenkungsteam und die Bearbeiter des Projektes so viel Zeitraum, dass sich die Lösung – ohne Druck – rasch einstellte. Schnell zu sein, indem ich (scheinbar) langsam bin, scheint mir ein häufiges Paradoxon in Entwicklungsprozessen.

Schlussbemerkung

Die Methode der Improvisation ermöglicht unter anderem aussichtslose und chancenreiche Situationen zu beobachten und diese rechtzeitig zu unterscheiden. So erhöht sich die Chance, qualitätsvolle, stimmige und intelligente Entscheidungen treffen zu können. Widerstände können bemerkt, verstanden und in den Prozessverlauf eingebaut werden. Wer intelligent und kreativ zu improvisieren gelernt hat, kann das Paradoxon lösen, in unsicheren Phasen sowohl Sicherheit zu finden als auch zu geben. Improvisation ist nicht über Tools zu erfahren – „a fool with a tool is still a fool“, sagt ein englisches Sprichwort. Die Haltungen und Rahmensetzungen beim Improvisieren sind neben dem fachlichen Können ausschlaggebend:

- Betrachte Unerwartetes als Chance, die Neues ermöglicht.
- Nimm Angebote an und mache welche.

- Gehe auch von anderen Standpunkten aus.
- Betrachte Diskrepanzen als Übergangsstadium.
- Achte auf die rechte Zeit.
- Bleib in Kontakt.
- Vertraue Deinen Intuitionen.
- Vergiss in manchen Momenten das Gewohnte und lass Dich auf Experimente ein.
- Mach weiter, wenn glaubst, Du hast einen Fehler gemacht.

LITERATUR

Baecker, Dirk: Luhmann und die Kulturtheorie. Frankfurt 2004

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

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

Canetti, Elias: Masse und Macht

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

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

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

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

Marschall, Brigitte: Lebens-Spiel als Theater-Spiel. In: Mimos, Medizin und Theater, Hrsg.v. Schweizerische Gesellschaft f. Theaterkultur. Basel Nr.4/1996, S.19

Mehnert, Henning: Commedia dell'arte. Stuttgart 2003

Mintzberg, Henry, Westley Frances: Harvard Business Manager 2001

Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. 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. 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? Architektur und Bauforum, Wien 2008

Tötschinger, Reinhard: Zuerst Handeln oder zuerst denken? – HP
www.toetschinger.com