

**„Wie kann ich wissen was ich plane, bevor ich sehe,
was ich tue?“**

(Karl Weick)

**Improvisation und Inszenierung im Kontext der
Organisationsberatung**

1.und 2.10.2010

***Seminar und Workshop
Im Seminarhotel Kloster Pernegg / Niederösterreich***

***mit
Reinhard Tötschinger***

„Die heutige Welt ist den heutigen Menschen nur beschreibbar, wenn sie als eine veränderbare dargestellt wird.“ Bertolt Brecht, Schriften zum Theater

1. Improvisation und Management

Die Beziehungen zwischen Improvisation und Management wurden und werden zunehmend auch wissenschaftlich bearbeitet (Karl Weick, Howard Becker, Reinhard Tötschinger...). In der Steuerung von Organisationen, Teams und Projekten wird der Begriff der Improvisation aber kaum verwendet, außer in Zusammenhang mit vorläufig gültigen, zeitlich begrenzten Regelungen, obwohl improvisieren zum Alltagsgeschäft von Managern gehört. Im Management ist der Begriff Improvisation eher negativ belegt. Die Formulierung „wir müssen improvisieren“ bringt zum Ausdruck, dass nicht wie gewünscht planmäßig gehandelt wird, sondern eben aus dem Stegreif. Nun setzt Planung aber voraus, dass das Umfeld des Plans stabil ist oder zumindest richtig eingeschätzt werden kann. In einem turbulenten Umfeld, in dem sich die Rahmenbedingungen schnell verändern, ist dagegen Planung alleine problematisch. Das Nichtbeherrschbare sollte beherrscht werden, das Unvorhersehbare ausgeschlossen. Henry Mintzberg bezeichnet dies als „Irrtum der Vorherbestimmung“. Emergente Prozesse werden durch Ideen von Mitarbeitern, ohne dass diese unbedingt mit diesen Aufgaben betraut sind, angetrieben. Sie entspringen nicht einer festgelegten Strategie, sondern ergeben sich situativ, spontan. Strategische Entwicklungen werden deshalb eher rückwärts als folgerichtig interpretierbar angesehen, als dass man sie im Voraus planen kann. Dabei wird offensichtlich, dass ein System, das sich zu seiner Umwelt adaptiv verhält, diese - in welcher Form auch immer - beobachten muss, um sein Verhalten, seine Handlungen an diese anpassen zu können. Das Ergebnis dieser Beobachtung wird also auf das eigene Verhalten rückgekoppelt. Zwecksetzungen sind eine Eigenleistung eines Systems. Es bleibt

daher an die zweckrelevanten Vorstellungen des Systems von seinem System-Umwelt-Verhältnis gebunden. Viele Fähigkeiten, wie z. B. erhöhte Aufmerksamkeit, rasches Erfassen der Situation und ihres Potenziales, schnelles Einfühlen in Umwelten, um eine Auswahl des Angebotes treffen zu können bei gleichzeitigem „bei sich bleiben“, genaues Beobachten, prozessuales Vorgehen, Achtsamkeit gegenüber dem, was in den Vorder- bzw. in den Hintergrund tritt und vieles mehr wird durch Improvisation entwickelt. Jullien postuliert die Aufhebung des Zusammenhanges von Zweck und Mittel und führt den Begriff der Situationspotenziales ein. Improvisation entdeckt die Potentiale von Situationen durch Beobachtung des Grenzgebietes zwischen dem zu interpretierenden Sinn und der Bereiche, in denen alle Kategorien aufgelöst sind.

2. Inszenierung und Organisation

Unter dem Begriff Inszenierung werden am Theater die gesamten vorbereitenden Maßnahmen zur Aufführung eines Bühnenwerks unter der Leitung eines Regisseurs zusammengefasst. Bekannt ist vor allem der Begriff „mise-en-scène“.¹ Gemeint ist das „In Szene setzen“, um die Intentionen zu ergänzen und die Wirkung zu verstärken. Der Begriff der Inszenierung weist aber auch auf ein wesentliches Merkmal sozialen Handelns hin: Soziales Handeln ist kein einfaches Verhalten, es ist auch nicht nur sinnhaft an anderen orientiert, sondern muss so vollzogen werden, dass es seinen Sinn für andere erkennbar machen kann (Hubert Knoblauch, 1998). Nach Erving Goffman beinhaltet Inszenierung eine Reihe von expliziten und impliziten Rahmungsmerkmalen, die Richtlinien dafür enthalten, wie Akte gedeutet werden sollen. In seinen Untersuchungen zur menschlichen Interaktion bezieht er sich vorwiegend auf Situationen der direkten Präsenz, der wechselseitige, situationsbedingte und beziehungskonstituierende Informationsaustausch zwischen Akteuren in sozialen Situationen. Inszenierung am Theater bezieht sich darauf, ein vorgegebenes Schauspiel möglichst wirksam in Szene zu setzen. Überträgt man Inszenierung auf Veränderungsprozesse ergibt sich, dass es hier nicht um Schauspielerei geht und nicht um die Reproduktion eines vorgezeichneten Theaterstücks, dessen Verlauf und Ende feststeht, sondern um einen Entwicklungsprozess, bei dem sowohl der Verlauf als auch das Ergebnis offen sind. Gegenüber Theater oder Film besteht in Entwicklungsprozessen ein erhöhter Bedarf für Dramaturgie, um einen offenen Prozess zu einem guten Resultat zu führen. Soziale Systeme entwickeln theatrale Formen der Interaktion, um sich selbst und ihre Subsysteme nach innen und außen darzustellen, zu präsentieren, sie aufklärend und/oder verändernd zu beeinflussen. Zugleich eröffnen sie auch immer einen Einblick, in die Selbstsicht, das Selbst-Verständnis und Selbst-Bild, das Wertesystem, das Menschen- und Weltbild und die Steuerungsideen eines sozialen Systems. Theater hatte immer schon die Aufgabe, Vorschläge und Fragestellungen zur grundlegenden Interpretation und Veränderung der Welt in Bildern zu gestalten.

Mag. Reinhard Tötschinger

Systemischer Organisationsberater, Coach, Supervisor (ÖVS), Integrativer Gestalttherapeut, (ÖAGG), Integrativer Bewegungstherapeut (FPI), Unternehmensberater

Studien: Theater (Diplom der Ecole Lecoq, Paris), Soziologie (Basel, Friedrichshafen), Psychotherapeutische Wissenschaften (Wien), Systemische Organisations- und Personalentwicklung in Österreich, BRD und USA

¹ franz. *mise-en-scène* – Setzung in Szene

Kosten:

€500,00 zuzügl. 20% MwSt.

Anmeldung:

toetschinger+partner

office@toetschinger.com

0043 1 585 49 76

Anmeldeschluss:

5. 9. 2010