FÜHRUNG
VERSTEHEN

Improvisieren

Sie gehört zu den Mythen der klassischen Führung: Die Annahme, dass eine Strategie, also ein wohlüberlegter Handlungsplan mit konkreter Zielsetzung, tatsächlich eins zu eins realisiert werden kann. Wie soll das aber funktionieren in einer Welt, in der morgen alles schon wieder ganz anders sein kann? Natürlich gehen die strategischen Planer dabei systematisch vor, so sie denn den Begriff „Strategie“ ernst nehmen und ihn nicht zur Behübschung eines simplen „Dann machen wir das halt so“ missbrauchen. Sie analysieren sorgfältig die diversen Umweltbedingungen, denken die unterschiedlichen Handlungsoptionen durch und beurteilen sie anhand ihrer möglichen Folgen. Das alles braucht seine Zeit und in dieser hat sich die Welt inzwischen so sehr verändert, dass die ganzen Überlegungen hinfällig sind.

Das frustrierende Gefühl des ständigen Hinterherhinkens hat seinen Preis. Die Planer versuchen, der Zukunft ihren Willen aufzuzwingen, was Fehlentscheidungen geradezu herausfordert. Derweil bleibt die Organisation natürlich nicht untätig. Sie tut das, was sie gut kann: Durchwursteln. Die handelnden Personen entlasten sich zunächst einmal dadurch, dass sie das mühsame „große Ganze“ ausblenden. Sie gehen in kleinen Schritten vor, sitzen manche Dinge aus, machen Kehrtwendungen, preschen gelegentlich vor, und so fort. Sie schonen dabei ihre Ressourcen,

denn man weiß ja nie, was noch kommen wird. Der Haken: Zweck und Ziel gehen dabei unweigerlich verloren.

Zu diesem Durchwursteln wird sich niemand bekennen, widerspricht es doch der allgemeinen Vorstellung vom rationalen Handeln in Wirtschaft und Politik. Dabei gäbe es eine Alternative, die wirkungsvoller ist als das Durchwursteln. Sie ist Teil unseres evolutionären Erbes, nur haben wir sie durch unseren Zwang, unablässig zu planen – für das Wochenende, den Urlaub, die Karriere – verlernt: Das Improvisieren. Allein vom lateinischen Ursprung her (*improvisus* = unvorhergesehen) passt das Improvisieren prima in eine Welt der hohen Unbestimmtheit. Wer über diese Fähigkeit dazu verfügt, vermag ohne Vorbereitung und aus dem Stand zweckmäßig und zielgerecht zu handeln oder sogar das Beste aus einer vertrackten Situation zu machen.

Im Jazz ist Improvisieren das Um und Auf. Es ermöglicht es den Musikern, ohne das Korsett einer auskomponierten Vorlage schöpferisch miteinander zu musizieren. Mag das Ergebnis für ungeübte Ohren vielleicht beliebig klingen, so wird diese Musik doch innerhalb eines Rahmens und mit einer gemeinsamen Vorstellung in den Köpfen gestaltet. Motive, Akkorde und rhythmische Muster gehören ebenso dazu wie etwa Tonfolgen, welche die Musiker einstudiert haben, um diese in anderen Passagen mit spontan entdeckten neuen Wendungen zu verknüpfen.

Improvisieren im organisatorischen Alltag kann nach demselben Prinzip erfolgen. Es besteht in einem Loslassen, um im geeigneten Moment das „Passende“ zu tun und dennoch

Zweck und Ziel im Blick zu haben. Um überraschende Situationen auf dem noch unbekannten Weg zu meistern, lässt man bewährte Heuristiken (Daumenregeln) und die Intuition (den Erfahrungsschatz des Vorbewussten) wirken. Auf diese Weise ist das Improvisieren kein Durchwursteln, bei dem es nur darum geht, mit wenig Ressourcen über die Runden zu kommen. Improvisieren ist vielmehr zweckorientiert und zielgerichtet.

Es kommt noch etwas hinzu. Die Hohe Schule des Improvisierens erreicht, wer es versteht, den rechten Augenblick zu nutzen und die günstige Gelegenheit am Schopf zu packen. Damit kann aus der Situation heraus etwas Neues und Nützliches entstehen. Man denke an *Kairos*, den griechischen Gott des rechten Augenblicks, mit seinem üppigen Haarschopf vor dem kahlen Hinterkopf. Gelegenheiten sind flüchtig, wer den Schopf verpasst, greift ins Leere. Damit ist Improvisieren sogar auf dreierlei ausgerichtet: auf einen *Zweck* (das Warum), auf ein *Ziel* (das Was) und auf den passenden *Zeitpunkt* (den Kairos). Für den „Strategen“ bedeutet das: Definiere einen Zielkorridor und Eckpunkte, die überlebenswichtig sind. Dazwischen lasse genügend Freiräume zum Improvisieren. Und vergiss nicht, deinen Leuten dafür Mut zu machen. ■

AO. UNIV.-PROF. DR. HEINZ K. STAHL

Forschungspartner
des Zentrums für
systemische
Forschung und Beratung,
Heidelberg
info@hks-research.at
www.hks-research.at