

# Reflexivität und Kreativität

## *Konträre Quellen kompetenter Improvisation*

Manfred Moldaschl

Ich erleuchte den Weg durch das Unbekannte, indem ich das Beste aus der Vergangenheit als Laterne benutze.

Wayne Shorter (in einem Interview 2001)

### 1 Improvisation und ihre Grenzen

Schöner als Wayne Shorter kann man kaum ausdrücken, was Improvisation bedeuten kann – in der Musik und vielleicht auch anderswo. Der Saxophonist könnte aber auch das Komponieren gemeint haben, denn gefragt wurde er, woran er sich mit seiner Musik orientiere. Die Grenze zwischen beidem ist unscharf. Was notiert und fortan als Vorlage benutzt wird, verliert den Charakter des Spontanen und wird zur Komposition, zur Struktur, zum Format. Das ist der allgemeine Prozeß, in dem sich die menschlichen Potentiale kollektiv entwickeln. Und genau darum soll es in diesem Beitrag gehen: das Erfinden neuer Muster, ihr Kanonischwerden und ihre Variation durch Andere, Folgende. Es geht um das Verhältnis von Fixierung und Variation, von Regel und Ausnahme. Dieses ist spannungsreich: „Die Improvisation ist eine Disziplin der Unvollkommenheit“, so der französische Klarinettist Louis Sclavis auf die Frage, wie er seinen Hang zu Perfektion und Improvisation zusammenbekomme. Paradox! Die völlig freie, regellose Improvisation ist die Ausnahme. Als stilistisches Programm hat sie sich in der Musikgeschichte auch nur kurz gehalten. Gleichwohl war sie ein entscheidendes Stadium in der Gewinnung musikalischer Freiheit gegen die Aprioris der Konvention.

Die Improvisation führt aber auch ein seltsames Doppelleben. Als Begriff ist sie im Sprachgebrauch recht eng an bestimmte Handlungsfelder gebunden, überwiegend an künstlerische, dort mit strahlendem Glanz. Außerhalb ist von ihr weniger die Rede, und wenn, dann glanzlos, quasi rostig. Wer improvisiert, hat keinen Plan, kein Geld bzw. keine adäquaten Mittel (etwa bei der Autoreparatur), oder keine Zeit. Das sind übliche Zuschreibungen: Improvisation als ein Phänomen und *Indikator des Mangels*. Beides ist zu eng. Nicht nur die Mangeldeutung, sondern auch die uneingeschränkt positive im künstlerischen Umfeld.

„Die Improvisation schöpft nur aus schon Gemachtem und geht nicht über den Kreis persönlicher Vorlieben hinaus“, meinte John Cage einmal in einer Diskussion. Das bringt zum Ausdruck, was auch Jazzhörer und -macher kennen: wenn sich Improvisierende in ihren Mustern wiederholen, in der Repetition ihrer Spielfiguren stranden, im Akt des Variierens schematisch werden.<sup>1</sup> Der Grad des Schöpferischen in der Improvisation ist begrenzt. In nicht notierenden Musiktraditionen, etwa in Indien, gilt das explizit: Improvisation ist hier schon mangels Notierung zugelassen, in ihren Mustern aber wiederum verbindlich. Generell kann Improvisation zum Präservativ des Wesentlichen werden, wenn sie sich in Verzierungen erschöpft.

---

<sup>1</sup> Man denke etwa an einen bekannten norwegischen Bläser und sein trauriges Fiepsophon, oder seinen Begleiter der Anfangsjahre am Piano, der später als Spieluhr unzählige Soloplatten veröffentlichte.

Auffällig ist, daß in vielen Bereichen, in denen ständig improvisiert wird, dieses Wort kaum in Gebrauch ist. Im Alltag ohnehin, aber auch im Sport beispielsweise. Im Amateursport ist das naheliegend: Wo etwas nicht weitgehend verregelt ist, wird auch das Variieren nicht zum Thema. Im Profisport hingegen, etwa im Fußball, gibt es Aufstellungen, Strategien und Taktiken für Spiel und Training, die zuvor festgelegt werden – und oft nicht aufgehen. "Beim Fußball verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit des Gegners", hatte Jean-Paul Sartre den Strategiegläubigen (aller Disziplinen!) spottend mitgegeben. Ob das Theorem des Fußballers Lukas Podolski „Fußball ist wie Schach, nur ohne Würfel“ die sokratische Essenz dieser Einsicht einholt, ist zweifelhaft. Auch beim Klettern in oberen Schwierigkeitsgraden – dort, wo prima facie nicht sichtbar ist, wie man der Wand Begehbarkeit abringen soll – ist fast alles Improvisation. Doch niemand nennt es so.

Sartres Strategieskepsis scheint von jenen, die das Ursprungsfeld des Strategiebegriffs vertreten, geteilt zu werden: *on s'engage, et puis ... on voit* (Schlagt zu, und dann sehen wir!), wie Napoleon seine militärische Wissenschaft beschrieb, und andernorts mit den Worten: Unglücklich der General, der mit einem System das Schlachtfeld betritt. „Lieber schnell was falsch machen als lange zögern“ ist ein alter Militärspruch. Das ist natürlich nur subjektive Komplexitätsreduktion – objektiv verschwindet sie nicht. Sind diese Aussagen ein Pro für Improvisation oder nur für Planlosigkeit? Im Managementdiskurs – dem wichtigsten Abnehmer der militärisch-historischen Strategieliteratur von Sun Tsu bis Clausewitz (dazu Mol-daschl 2008) beherrscht ein Doppelleben die Szenerie. Die Führungsetagen, die ihnen zuliefernden Managementwissenschaften und einige Strategieberater feilen am Anschein einer wissenschaftlich fundierten strategischen Führung, während ein anderer Teil der Beraterszene sowie humanistische oder systemtheoretisch ausgerichtete Teile der *management science* Grenzen der Planbarkeit beschreiben, worauf die Forderung nach mehr Raum für Selbstorganisation, Improvisation, und Fehlertoleranz begründen. Oder kurz: Mehr Freiheit, weniger Kontrolle.

Die Definition des Begriffs haben wir damit nur umkreist. Es ist Zeit, eine explizite einzuführen. Das Wort beruht auf dem lateinischen *im-pro-visor*, einer Verneinung von *pro-videre*, *vorhersehen*. Improvisieren ist danach der *Umgang mit dem Unvorhergesehenen* – gleich, ob es unvorhersehbar war oder nicht. Weitere Bestimmungsmomente liefert uns, da die Definition der deutschen Wikipedia schwächelt, der Artikel der englischen:

*Improvisation* is the practice of acting, dancing, singing, playing musical instruments, talking, creating artworks, problem solving, or reacting in the moment and in response to the stimulus of one's immediate environment and inner feelings. This can result in the invention of new thought patterns, new practices, new structures or symbols, and/or new ways to act. This *invention cycle* occurs most effectively when the practitioner has a thorough *intuitive* and *technical* understanding of the necessary skills and concerns within the improvised domain. Improvisation can be thought of as ... spontaneous activity. <https://en.wikipedia.org/wiki/Improvisation>

Also: Improvisierendes Handeln kann reaktiv oder aktiv sein, ist dabei aber wesentlich spontan; es kann innovative Anteile enthalten, die Erfindung neuer Handlungsweisen und Symbole; Intuition spielt eine Rolle; und es ist an bestimmte Wissensdomänen bzw. Erfahrungsfelder gebunden. Alles sinnvolle Annahmen, denen wir weiter nachgehen werden.

## 2 Die Ausnahme rettet die Regel - Dialektik der Moderne

Ohne Improvisation würde die moderne Welt nicht funktionieren. Sie ist eine ungeheuer verregelte Welt. Eine, die ihre Leistungsfähigkeit allerdings auch der ungeheuren Kumulation von Regeln verdankt: Denk- und Sprachregeln (z.B. Logik und Grammatik), Normen und Verhaltensregeln (z.B. Schulpflicht, Recht), Verkehrsregeln (z.B. sozialer Umgang, Mobilität), materialisierte Regeln (z.B. Maschinen, Stadtstrukturen), und so fort. Jedes gesellschaftliche Leben funktioniert nach Regeln – eben dadurch zeichnet sich Gesellschaft aus, jede gesellschaftliche „Struktur“; moderne Organisationen ebenso wie schon die primitivste Stammesgesellschaft. Das Neue der Moderne ist nicht die Existenz von Regeln, sondern ihre Übermacht. Weil aber schon die natürliche Welt so komplex ist und ihre „Gesetzmäßigkeiten“ auf so vielfältige Weise miteinander interagieren (Kontingenz), daß sie im Ganzen weder berechenbar noch vorhersagbar ist, und weil die soziale Welt dem viele weitere Komplexitätsdimensionen hinzufügt, ist die Ausnahme als Gegenstück zur Regel in Sprache und Alltagswissen höchst präsent. Erst die Verregelung der Welt macht die Improvisation zum Thema und führt sie - im späten 18. Jahrhundert - in einige Sprachen als Wort erst ein.

Diese Dialektik im Maschinenraum der Moderne kann man so zusammenfassen: *Die Notwendigkeit der Ausnahme und der Auslegung von Regeln nimmt mit der Zahl der Regeln und ihrer interaktiven Komplexität zu.* Eher exponentiell als linear. Entsprechend reich ist der Wortschatz moderner Gesellschaften für das Auslegen und Ausnehmen: Interpretation, Hermeneutik, Improvisation, ziviler Ungehorsam, Schweißkiade, etc., hier nur im Deutschen, bis hin zur subversivsten Form der Regelbefolgung: Dienst nach Vorschrift. Wer das tut, will die Herrschaft der Regel zu Fall bringen, ihren Geltungsbereich einschränken und seine Freiheit ausdehnen, indem er oder sie das Auslegen und Ausnehmen verweigert. Oder er oder sie leben in einem stalinistischen Umfeld, indem jede Form der Subjektivität (also der Interpretation, Improvisation, des eigenständigen Handelns) gefährlich ist. Es gibt Organisationskulturen, die auch heute durchaus Züge davon haben.

Ein kleines *Beispiel* für nur einen Typ von Regeln und Regelverletzung aus unserer Produktionsforschung. Für eine Gruppe von Maschinenbedienern gelten folgende Regeln – nicht alle expliziert, aber man kennt sie: Befolge die Vorgaben der Produktionsplanung. Halte die Auftragsreihenfolge ein. Minimiere die unproduktiven Zeiten (Gemeinkosten). Sei flexibel. Fahre die Maschine nicht an ihrer Leistungsgrenze. Halte die Wartungsintervalle ein. Alle diese Regeln haben gute Begründungen und damit Sinn. Nur widersprechen sie sich oftmals. Fällt eine Maschine oder ein Werkzeug oder ein Zulieferteil aus, muß die Auftragsfolge geändert werden. Hat man Ausfallzeiten, muß man Maschinen ggf. auf Volllast fahren, um Konventionalstrafen bei Liefertermin-Verfehlung zu vermeiden. Hält man geplante Wartungsintervalle ein, können die Gemeinkosten steigen. Und so fort. Kein computergestütztes Steuerungssystem kann dergleichen heute balancieren. Das tun Menschen als *kreative Problemlöser*. Sie tun es allemal, auch wenn es keine Metaregel gibt, daß *sie* das Zusammenspiel *regeln* sollen bzw. dürfen. Wenn sie es dennoch tun und nicht mit Dienst nach Vorschrift reagieren, ist das in der Regel mit hoher psychischer Belastung verbunden. Ähnliches gilt für Rettungssanitäter, die im Interesse des Patienten oft tun müssen, was sie nicht dürfen (dazu Moldaschl 2005).

Wo Regeln quasi hauptamtlich produziert werden, etwa in der Politik, und dort, wo sie hauptamtlich ausgelegt werden, etwa im Rechtssystem – ist das eine permanente Gratwanderung. Eine mit der Tendenz, rekursiv zur Komplexitätssteigerung beizutragen. Wenn schon Ausle-

gung nicht vermeidbar ist und das anerkannt wird, darf sie andererseits nicht beliebig sein. Also entstehen wieder Regeln, die den Raum, das Ausmaß und die Legitimität der Auslegung und der Ausnahme regeln. Ein beliebtes Beispiel für eine praktisch nicht mehr beherrschbare Wucherung so gewachsener Regelsysteme ist das deutsche Steuerrecht. Von ihm wird behauptet, es umfasse soviel Regel- und Auslegungsliteratur wie die der übrigen Welt zusammen; und es beschäftige so viele Menschen, wie anderenlands ganze Wirtschaftsbranchen. De facto schafft es eine.

Um die Gratwanderung zwischen Regel und Variation geht es auch überall dort, wo *Innovation* stattfindet oder stattfinden soll. Der Normalfall des Alltagslebens, der Organisation, der Wirtschaft ist aber die *Routine* – die ge-regel-te Praxis, die Herrschaft der Regel. Das ist äußerst vorteilhaft, denn es entlastet die Akteure davon, *alles ständig* überdenken und entscheiden zu müssen. Routine verschafft ihnen Freiheit, Kapazität für Anderes, macht sie produktiv in dem, was sie ohnehin ständig tun. Doch erstens ändern sich in der modernen Welt ständig Dinge, ohne daß man etwas tut, und zweitens muß oder will man sich (unter anderem aufgrund von Wettbewerb) mitunter hier oder da verbessern. Das heißt: immer wieder funktioniert die Routine nicht mehr, oder sie ist nicht mehr gut genug. Man muß sie ändern. Gesellschafts- und Wirtschaftsdiagnostiker<sup>2</sup> werden nicht müde zu betonen, daß das immer öfter und schneller nötig sei: InnoFlation. Entsprechend blüht der Wortschatz der Begriffe, welche über die Innovation hinaus *Neuerungen* fassen und den Bedarf formulieren, Routinen und Pfadabhängigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft aufzubrechen: *Wandel, Fortschritt, Evolution, Wachstum* (als ein Modus der Entwicklung), *Modernisierung, Reform, Revolution, Invention, etc.*

### 3 Rationalität als Feind der Kreativität?

Wieder haben wir zunächst nur umkreist, worum es beim Verhältnis von Regel und Ausnahme geht: um *kreative Leistungen*. Es können aber auch subversive, perverse und destruktive sein (regelkritische und illegitim regelverletzende Handlungen, z.B. Verbrechen; das klammern wir hier aus). Leisten wir also ein wenig Abgrenzungsarbeit, zunächst am Beispiel der Musik, und stellen gleich fest: absolute Abgrenzungen gibt es auch hier nicht. So wurde etwa im Stalinismus der Anspruch von Komponisten auf kompositorische Freiheit vom Regime als Ausdruck eines bürgerlichen Individualismus interpretiert, als illegitime Ablehnung des Auftrags proletarisch „verständlicher“ Musik, ja generell einer Kunst mit sozialdienlicher Funktion. Und natürlich als Angriff auf den Herrschaftsanspruch dieser Deutung. Das konnte zu Gefängnis und Lagerhaft führen, und damit auch zum Tod. Analog bekanntlich im Faschismus. Jede Interpretation, Variation und Modifikation von Regeln hat aber auch in pluralistischen Kontexten stets Konfliktpotential. In der Regel haben Regelwahrer die Mehrheit.

Kreativität ist das große *Mysterium*. Quasi aus dem Nichts wird Neues geschaffen; etwas, was zuvor nicht da war und was so auch nicht vorhersehbar, ableitbar, planbar war. Aus diesem Grund (oder besser: weil das so gesehen wird) wird Kreativität in ästhetischen Diskursen der *Rationalität* entgegengesetzt. In den Hyperion-Fragmenten (1794) klang es bei Friedrich Höl-

---

<sup>2</sup> Im Interesse der Lesbarkeit verzichte ich in diesem Text auf die grammatische Vervollständigung der Geschlechtlichkeit (... und Wirtschaftsdiagnostikernnen, etc.); die weibliche Form ist immer mitgedacht.

derlin so: „O ein Gott ist der Mensch, wenn er träumt, ein Bettler, wenn er nachdenkt“. Rationalität als ein menschliches Vermögen, abstrakt (kategorial)<sup>3</sup>, in Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Kausalität) und Zweck-Mittel-Beziehungen (Instrumentalität) zu denken und zu handeln (entscheiden). Etwas, was nach Gesetzmäßigkeiten beschrieben werden könne, speziell jenen der Logik.<sup>4</sup> So etwa das Portrait der Rationalität im cartesianischen Rationalismus. Gegenpositionen findet man bei Pragmatisten wie Ryle (1969) oder Schön (1983).

Wie so oft gaukelt der *eine* Begriff dem Benutzer der Sprache vor, es handle sich um *einen* Gegenstand mit Identität, mit klar definierten Eigenschaften. Fetischisierung nennt man es, wenn man das Bezeichnende für das Bezeichnete hält. Sieht man sich an, was bereits vor 24 Jahrhunderten Aristoteles in seiner *Nikomachischen Ethik* (1991, VI, 231ff.) an Rationalitätsformen bzw. „Verstandestugenden“<sup>5</sup> beschreibt, wird man verstehen, warum das Wort auch heute wieder im Plural gebraucht wird – zumindest in über die Aufklärung aufgeklärten Diskursen. Zugleich besteht andernorts die monistische Verengung fort, die es schon vor Aristoteles gab. Insofern wäre, was die moderne Ökonomik und generell die Rationalwahltheorien in den Sozialwissenschaften heute vertreten (be-rechnendes Denken), von gebildeten Griechen vor zweieinhalb Millennien als reduktionistisch angesehen worden. Soviel nebenbei zur Ungleichzeitigkeit des Fortschritts, und zur nötigen Offenheit im Gebrauch des Begriffs Kreativität. Wenn wir, unseren Verstand benutzend, gezielt etwas Neues schaffen, ist das dann ein Ergebnis unserer Rationalität oder unserer Kreativität? Oder einer Mischung? Oder schreiben wir nur bestimmte Ergebnisse unserer geistigen Tätigkeit dem einen, andere dem anderen zu?<sup>6</sup>

Es ist modisch, Rationalität und Kreativität einander entgegensetzen. Es ist schön schlicht. Tendenziell kann es ja zutreffen: der Künstler will nicht das Bewußtsein des Ingenieurs haben und nicht in dessen Denkwelt leben; deshalb hat er sich für ein anderes Berufsfeld entschieden. In Bestimmungen der Kreativität wird das Sinnliche und Anschauliche, das Spontane und Unsichere betont, und dem Primat des Abstrakten, Kognitiven, Berechenbaren entgegengesetzt. Allerdings erklärte schon Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft*:

„Ohne Sinnlichkeit würde uns kein Gegenstand gegeben, und ohne Verstand keiner gedacht werden. Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind.“ (1787/1974, A 51/B 75).

Auch wird man wohl nicht allen Ingenieuren pauschal vorwerfen wollen, sie würden nichts Neues schaffen. Was schaffen denn Banker? Was Manager, Steuerberater, Totengräber? Man tut gut daran, sich mit den *Rationalitäten* in diesen Praxisfeldern und ihren jeweiligen *Kreati-*

---

<sup>3</sup> „Urteilkraft überhaupt ist das Vermögen, das Besondere als enthalten unter dem Allgemeinen zu denken“ so Kant in der *Kritik der Urteilkraft* (1790/1974, A XXIII/B XXV).

<sup>4</sup> Das vorherrschende Rationalitätsverständnis hat nicht nur eine Geschichte, sondern unterliegt zudem einer kuriosen Selbstreferenzialität, die Luhmann (als oberster Experte solcher Selbstbezüglichkeiten) so beschreibt: „Der Begriff der Rationalität unterwirft sich seiner eigenen Regie; er unterstellt sich selbst der Forderung nach Richtigkeit – während der Begriff des Brotes gerade nicht eßbar und der Begriff der Schönheit nicht selbst schön zu sein hat“ (2008: 187).

<sup>5</sup> in Aristoteles eigenen Worten: „die Mittel, mit denen die Seele bejahend oder verneinend die Wahrheit trifft“ (ebd.: 234). In der Philosophie streitet man darüber, ob er vier, fünf oder sechs Formen unterscheidet.

<sup>6</sup> Daß Hörer konventioneller Musik unkonventionelle häufig als „intellektuell“, „konstruiert“, „nicht emotional“ bzw. als „kalt“ empfinden und bezeichnen, ist allerdings ein anderes Phänomen. Es ist ein Effekt des Egozentrismus, die Unfähigkeit zu dezentrieren von der eigenen Erlebnisperspektive; was einen selbst emotional nicht anspricht, muß emotionslos sein. Ein Mangel an Reflexivität (vgl. 4.).

*vitätsräumen* zu befassen. Jedes wird seine eigene *Konfiguration* von rationalen und intuitiven Momenten des Handelns haben. In der Regel überschätzen wir dabei den Anteil und die Bedeutung der rationalen Momente, wobei wir später noch diskutieren müssen, was das Wesen der intuitiven Anteile ausmacht, und wo sich darin kreative Körner verstecken (Abschnitt 6).

Grundsätzlich ist Kreativität nicht alleine individuell zu verstehen: Sie ist ein überwiegend *kollektives Phänomen* (dazu z.B. Joas 1996), eine Ensembleleistung. Das Paradigma des einsamen Künstlers ist nur ein Pixel im Gesamtbild der Kreativität. Aus einem Bildpunkt kann man das Wesen und den Sinn eines Bildes nicht erschließen, so wenig man ein Programm versteht, wenn man die Definition eines Byte kennt. Den Entstehungsraum von Kreativität kann man erweitern bis auf die Ebene des Staates (und darüber hinaus – es gibt heute Weltkulturen). John Dewey, pragmatistischer Philosoph und Pädagoge und einer der Denker der Kreativität, brachte den Begriff der  *kreativen Demokratie* (1939/1989) ins Spiel, die mit Pluralismus längst nicht ausreichend beschrieben ist. Nimmt man Carl Friedrich von Weizsäckers auf Kant beruhende Unterscheidung hinzu „*Verstand dient der Wahrnehmung der eigenen Interessen, Vernunft ist Wahrnehmung des Gesamtinteresses*“,<sup>7</sup> so wird vorstellbar, welche Aufgaben ein Bildungssystem hätte, das nicht am Bildungsziel zweckrationaler Wissensaneignung zum individuellen Bestehen im beruflichen Wettbewerb geeicht ist.

Von den Gelegenheitsstrukturen der Kreativität aber zurück zum mehr oder weniger kreativen Handeln - und der Frage, woran wir dessen *mehr oder weniger* kategorial (oder sonstwie) festmachen können. Greifen wir nochmals die oben benutzten und in der musikalischen Domäne gebräuchliche Begriffe auf:

#### *Interpretation - Improvisation - Komposition*

In dieser Reihenfolge kann man diese Tätigkeiten als qualitativ eigene Formate kreativen Handelns (einschließlich des geistigen) betrachten, aber auch als grobe Rangfolge der *Originalität*. In der Musikwelt schreibt man einem als *Interpretation* bezeichneten Handeln den geringsten Grad schöpferischer Leistung zu. In der „ersten“ Musik geht es dabei u.a: um die Auslegung der Kompositionsanweisungen hinsichtlich Stimmung, Tempi, etc., und hinsichtlich der kompositorischen Intention um den *Sinn* oder die Aussage eines Stückes. Im Jazz etwa kann Interpretation schon wesentlich mehr Freiheiten und damit mehr subjektiven Beitrag bedeuten in allen Dimensionen, auch der Instrumentierung, Tonlage, und so fort. Im Theater geht das weit über Kontextuierungen hinaus bis hin zum Anspruch auf eine Neuschöpfung des Stückes, was Regisseure oft auch als Überhöhung ihrer Person gegenüber den Urhebern vorgeworfen wird. Wie eng oder wie weit Interpretation gefasst wird (von beiden Seiten: Produzenten und Rezipienten!)<sup>8</sup>, ist also selbst wieder eine Frage der Interpretation, mit den Polen *Werktreue* versus *expressive Neuschöpfung* auf der Basis vorliegenden Materials. Wenn ein Material gut ist, *also originell*, wird es andere zu Neuschöpfungen anregen.

---

<sup>7</sup> „Wir erklärten ... den Verstand durch das Vermögen der Regeln, hier unterscheiden wir die Vernunft von demselben dadurch, daß wir sie das Vermögen der Prinzipien *nennen wollen*.“ Immanuel Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft* 1787/1974, S. 300).

<sup>8</sup> „In den Konzertsälen herrscht die Altgier“, so der deutsche Komponist Peter Ruzicka in einem Rundfunkinterview. Und von Hanns Eisler wird der Satz überliefert: „Wenn Sie ins Konzert gehen - geben sie an der Garderobe mit dem Hut gleich den Kopf ab.“

Die erste Interpretation der Interpretation wird in der Regel gering geschätzt, außer im klassischen Musikbetrieb mit seiner Altgier. Das ist nicht immer angemessen. Der Soziologe und Sozialpsychologe Gabriel Tarde hat eine Theorie des Wandels vorgelegt (1890/2003), welche die beiden Nachbarn des Innovationsbegriffs zum Thema macht, *Invention* und *Imitation*. Überraschenderweise weist er *letzterer* die zentrale Bedeutung im sozialen Wandel zu. Inventionen sind zwar singuläre, meist ungeplante Ereignisse, doch sie sind selbst „aus Elementen früherer Nachahmung aufgebaut (...), und aus diesen Zusammensetzungen, die wiederum selbst nachgeahmt und zu neuen Elementen von komplexeren Zusammensetzungen werden“ komponiert (Tarde 1890/2003: 69). *Die Imitation ist eine Quelle der Variation*, da keine neue Idee, kein Modell ohne Interpretation und Kontextuierung angewandt werden kann. Kaum eine Imitation kann eine getreue Kopie der Vorlage darstellen, selbst wenn das gewollt ist.<sup>9</sup> Aller Kulturaustausch vollzog sich auf diese Weise. Das nennt Tarde *Lois de l'imitation*, die Gesetze der Nachahmung. Ihnen spürt er in allen gesellschaftlichen Institutionen nach: Erziehung, Bildung, Wissenschaft und so fort. Tardes Ansatz könnte heute auch ein Korrektiv sein gegenüber der maßlosen Überschätzung von Innovation und der verbreiteten Geringschätzung von Imitation (analog zur Geschichtsschreibung der „großen Männer“).

Bei der zweiten, expressiv-heroischen Interpretation der Interpretation verschwindet tendenziell der Unterschied zur *Komposition* bzw. zur Autorschaft – im Ausmaß des Schöpferischen, die Differenz im Ausmaß der Spontaneität bleibt. Auch die Komposition geschieht nie im luftleeren Raum, verknüpft sie doch stets selbst „Material“ (Ideen, Modelle, Stile, die schon in der Welt sind) neu. Ganz so, wie der Nationalökonom Schumpeter den Begriff der *Innovation* definiert (neue Kombination von Vorhandenem), und die Problemlöseforschung das problem-lösende Handeln. Umgekehrt gilt auch für die Komposition, was Cage zur Improvisation gesagt hatte: Egozentrisches *Kreisen um sich selbst* gibt es auch im Akt des Schöpfens. So kann man Leonardo da Vincis „Jeder Maler malt sich selbst“ verstehen, aber auch jegliche Schematik des Komponierens (Schreibens, Choreografierens, ...). Kommerziell ausgerichtete Autorschaft arbeitet nur mit Maschen. Die für den akustischen Krabbeltisch hergestellten hirnerzeugenden Kreischprodukte der Unterhaltungsmusik sind oft derart schematisch, daß große Teile davon computergeneriert werden (können); ähnlich die volksdämmliche Musik, die Volksmusik inhaltlich so weit strippt, daß ihre Vorhersehbarkeit bis auf die Millisekunde einer militärischen Okkupation des Gehörs gleicht - von der debilen Verjustusfranzung klassischer Werke zur „Kuschelklassik“ freudschämend ganz zu schweigen. Doch auch die „unkonventionelle“ oder „zeitgenössische“ Musik bildet ständig Konventionen heraus und repetiert diese auf so hörbare Weise, als akademische Leerverkäufe, daß Rezipienten mit geringer Monotonieresistenz mitunter nur der Genrewechsel in kreativere Welten bleibt, z.B. in die der *Improvisierten Musik*.<sup>10</sup> Von „Komponisten, denen die Partitur unterm Arm zur Akte gewor-

---

<sup>9</sup> Man denke nur an die Genetik: es gäbe keine Evolution, wenn die Reproduktion immer identisch abliefe. Man wird sich hier aber auch erinnern an Walter Benjamins Aufsatz zum Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit (1935/1980). Diese Assoziation wäre aber unangemessen, denn selbst die Imitation hat - als Tätigkeit - noch einen Rest an schöpferischer Leistung, was bei technischer Reproduktion nur noch als Kopierfehler auftreten kann.

<sup>10</sup> Sie wäre ein eigenes Hauptthema, als Zusammenfassung von Strömungen, sie zum einen dem Jazz-Idiom (und dessen afrikanischen Wurzeln) verpflichtet sind, sich zum anderen aber jeweils eigener kulturhistorischer Wurzeln kreativ bedienen, z.B. der europäischen in Gestalt mittelalterliche Tänze, Pentatonik, Folklore, jiddische Musik, etc., aber letztlich aller musikalischen Traditionen der Welt.

den ist“ sprach etwa ein Besucher der Darmstädter Ferienkurse für Neue Musik 1996 in einer vom SWR durchgeführten Publikumsbefragung. Schon Karlheinz Stockhausen hatte Jahre gebraucht, bis er sich vom seriellen Nachkriegsdogma der Darmstädter Zeitgenossen zu lösen wagte, während sich Mauricio Kagel spottflott davon befreite.

Es ist dies, noch einmal, die Kehrseite dessen, was ich oben als Prozeß der kollektiven Kumulation menschlicher Potentiale beschrieb. *Alle Aktivitäten neigen zur Routinisierung* und damit zur Schematisierung, Verkrustung, Verhärtung. Natürlich, nicht sie tun es, sondern wir. Wir speichern das Gelernte, indem wir es habitualisieren, unserem Körper zur bewußtlosen Wiederholung übergeben. Oder indem wir es externalisieren, z.B. in Form von Werkzeugen (physische oder symbolische, Templates, Regelsätze). „*We shape our tools and then they shape us*“, so beschrieb der Ökonom Kenneth Boulding (1958) diese Dialektik. Ein unschönes Beispiel für negative Institutionalisierungsfolgen liefert die Partei der Institutionalisierten Revolution (PRI) in Mexico, die in den Jahrzehnten ihrer Herrschaft nach der mexikanischen Revolution zur maßgeblichen Kraft der politischen Versteinerung dieses Landes wurde. Der Mechanismus bedroht jede Person, jedes Kollektiv, jede Organisation. Man muß sich permanent dagegen wehren und Vorkehrungen gegen das Einrasten treffen – wenn man das denn will (und akzeptiert, daß sich damit zur unbequemen Minderheit macht). Oder mit John Cage:

"I can't understand why people are frightened of new ideas. I'm frightened of the old ones."

#### 4 Reflexivität als Gegenspieler der Kreativität?

Gegen das Einrasten hilft also, so mein Versprechen: Reflexivität. Jeweils morgens und abends 20 Milligramm, mit einem Schluck verdünnten Wassers. Gut, nicht praktikabel; was also dann? Was heißt reflexiv? Ich gebe hier eine möglichst alltagssprachliche Definition<sup>11</sup> und diese zuerst ex negativo: Reflexivität ist *nicht* Reflexion oder Nachdenklichkeit – andernfalls könnte man sich einen eigenen Begriff dafür sparen. Es geht nicht um Reflexion als Aktivität, als Anwendung von Rationalität im praktischen oder geistigen Handeln. Gemeint ist vielmehr eine *Haltung* und ein *Verhältnis*.

Reflexiv sein heißt, eine *epistemisch kritische Haltung* einzunehmen in Bezug auf Wissen und Gewißheiten, seien es eigene oder solche der sozialen Welt, in der man sich bewegt. Eine Haltung, die von der Vorläufigkeit, Fragilität und Unvollständigkeit des Wissens ausgeht, mit dem der Akteur umgeht. Kritisch heißt *distanziert*, d.h. diesem Wissen nicht verhaftet und verfallen. Viele verstehen das leichter, wenn man die Haltung *sokratisch* nennt.

Als *Selbstverhältnis* sagt Reflexivität etwas darüber aus, wie egozentrisch oder *dezentriert* die Wirklichkeits- und die Selbstwahrnehmung einer Person oder eines Kollektivs (z.B. einer Gruppe, Organisation, Nation) ist; inwieweit man vom eigenen Blick auf die Welt dezentrieren und sich in ihr „von außen“ sehen kann; wie sehr sich ein individueller oder kollektiver Akteur dabei des Verhältnisses von Standpunkt und Perspektive bewußt ist; und damit der Ausschnitthaftigkeit des vorhandenen Wissens, der konstruierten Modelle, Theorien und Me-

---

<sup>11</sup> Angebote einer wissenschaftlichen Definition in verschiedener theoretischer Begründungstiefe – von der Psychologie über die soziologische Modernisierungstheorie bis zur Erkenntnistheorie – findet man in zahlreichen der per download verfügbaren Texten auf unserem Forschungsportal dazu: <http://www.reflexivitaet.de>

thoden. Weil diese immer von bestimmten Akteuren in bestimmten Kontexten für bestimmte Zwecke generiert wurden. Oder schlichter gesagt: weil die Welt komplex und dynamisch ist.<sup>12</sup>

Ein solcher Bewußtseinsmodus ist also nicht nur kritisch in Bezug auf „außenweltliche“ Ansprüche auf Wissens- und Regelgeltung, sondern auch in Bezug auf sich selbst: *selbst-kritisch* hinsichtlich der Herkunft des eigenen Wissens und seiner Grenzen. Er schafft eine Schutzatmosphäre gegen den Glauben an die Überlegenheit der eigenen Gruppe (Chauvinismus). Ein historisches Beispiel für diesen Modus der Selbstaufklärung ist die Frankfurter Schule der *Kritischen Theorie*, die nach dem Faschismus den noch emphatischen Aufklärungsoptimismus der Moderne mit Aufklärung über Aufklärung beenden wollte.<sup>13</sup> Ein Beispiel für ein *ego-zentrisches* Wahrnehmungsmuster bei Musikhörern habe ich oben (Abschnitt 3) schon gegeben. Ein weiteres wäre - auf der Ebene individueller und nationalkultureller Wahrnehmungsmuster - *Nationalismus*; eines, das sich überdies historisch als äusserst gefährlich erwiesen hat. Es beinhaltet, die eigene Perspektive als einzig mögliche oder einzig sinnvolle, zumindest aber als prinzipiell überlegene zu betrachten, und die eigene Person oder Gruppe dabei a priori als Maßstab der Beurteilung vorauszusetzen. Die Bereitschaft zum Diskurs, zur Verständigung, zur Aufnahme fremder Ideen und neuem Wissen ist hier prinzipiell und erfahrungsgemäß gering.

*Dezentrieren* ist schwer. Die Beobachtung der eigenen Beobachtung auch. Ein Therapeut kann sich nicht selbst therapieren, und – so der Volksmund - der Schuster hat immer die schlechtesten Schuhe. Epistemologisch gesehen könnte man daher zuspitzen: *Jeder ist sich selbst der Fernste*.<sup>14</sup> Auch das hat mit der Macht der Routinisierung zu tun. Der Psychologe Jean Piaget hat gezeigt, daß die Fähigkeit zu dezentrieren (eine intellektuelle Reife) in der Individualentwicklung eine bestimmte biologische Reife voraussetzt. Und daß damit die Fähigkeit, sich seiner eigenen Perspektive bewußt zu werden sowie die der Anderen als eine Realität zu erkennen, erst mit einem bestimmten Lebensalter durchschnittlich gegeben ist; als Voraussetzung, im nächsten Schritt auch die Notwendigkeit zu erkennen, sich in andere hineinzuversetzen, um sie verstehen zu können. Sein Schüler Lawrence Kohlberg wiederum konnte zeigen, daß die biologische Reifung nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung dafür ist, ob eine Person tatsächlich das Niveau der Dezentrierung erreicht, und hier wiederum unterschiedliche Kompetenzniveaus (untersucht hatte er moralische Urteilsfähigkeit, z.B. Kohlberg 1997). Dies hängt vom Sozialisationsverlauf ab.

*Reflexive Kulturen* sind *pluralistische* Kulturen. Solche, die die Unterschiedlichkeit der Weltwahrnehmung begrüßen und fördern (*diversity*), weil sie der Begrenztheit der jeweils bestimmten (auch der jeweils eigenen) gewahr sind. Solche, die sich darin gefangen fühlen und

---

<sup>12</sup> Insofern wäre es bemerkenswert sokratisch, wenn ausgerechnet Albert Einstein als Urheber einer der bislang „haltbarsten“ aller Theorien in der Wissenschaft eine Aussage wie diese machte: „*Alle Modelle sind falsch, aber einige sind nützlich*.“ Es findet sich aber keine verlässliche Quelle und wird ihm wohl nur deshalb zugeschrieben werden, weil es zu ihm passen würde (tatsächlich stammt es von Box/Draper 1978, p. 424). In welchem Verhältnis die Haltung und das Selbstverhältnis stehen, wo sie herkommen, wie sie – im doppelten Sinne – ausgebildet werden, ist eine ganz andere und sehr komplexe Frage (s. Abschnitt 6).

<sup>13</sup> Ich weiß, es ist kritisch, hier ausgerechnet die kritische Theorie zu nennen, deren oberster Repräsentant sich in der Einschätzung des Jazz als elitärer Banause und Chauvinist präsentierte.

<sup>14</sup> Es gibt aber eine Popgruppe namens *simple minds*. Soviel Reflexivität hätte man der Popwelt gar nicht zugetraut. Allerdings kann man auch bezweifeln, daß die Selbstbeschreibung selbstkritisch gemeint war.

nach mehr Freiheitsgraden dürsten. Solche, die der Komplexität der Wirklichkeit und der Begrenztheit ihres Verständnisses davon (*begrenzte Rationalität*) auch insofern gewahr sind, als sie stets mit *Nebenfolgen* intentionalen Handelns rechnen. Die Intervention in komplexe und dynamische Systeme, etwa Ökosysteme, kann aus dieser Sicht nicht nur die gewünschten, intendierten Folgen haben. Die Erderwärmung beispielsweise war kein Projekt.

Wenn sich Organisationen heute von durchgehend hierarchischen Steuerungslogiken verabschieden oder sie zumindest durch Entscheidungsfindung in funktions-, abteilungs- und/oder disziplinübergreifenden Teams ergänzen, dann *institutionalisieren* sie damit Verfahren der Reflexivität. Die Politik tut das, indem sie z.B. vermehrt Gesetze mit Evaluierungsklauseln verabschiedet; diese legen Zeitpunkte und Verfahren fest, wann die Folgen der Gesetzesanwendung untersucht und wie sie an den Zielen gemessen werden sollen (*reflexives Recht*). Dies, um die Gesetze ggf. den Lernerfahrungen gemäß modifizieren zu können.

Was hat das nun mit *Improvisation* zu tun, und mit dem Grad an Kreativität, den wir ihr zuschreiben können? Nun, Reflexivität scheint allem entgegensetzen, was kreativem Handeln als wesentlich zugeschrieben wird: der Primat der Intuition, der „flow“ eines weitgehend ohne rationale Kontrolle ablaufenden Tuns; das Sicheinlassen auf einen vom Gegenstand bestimmten Prozeß; und das darin Aufgehen (wie der nun wieder so aktuell gewordene Dagobert Duck in seinem Geldspeicher „Es ist mir ein Hochgenuß, hineinzuspringen und wie ein Maulwurf darin herumzuwühlen“). *Reflexivität* dagegen ist Distanzierung, epistemische und methodische Skepsis: begangenen Pfade nicht blind trauen und bessere für möglich halten; sich nur bedingt einlassen, nicht restlos im Tun aufgehen; eine Außenperspektive zumindest ergänzend behalten; am Erfolg eigener Intentionen und Handlungen zweifeln; auf Nebenfolgen des Handelns achten, sogar nach ihnen suchen; eigene Ziele, Mittel und Wege auf ihren Sinn prüfen, nicht nur deren Instrumentalität rational abwägen; nochmals nach dem Sinn und den Gründen für die emotionale Rendite des Herumwühlens im Geldspeicher fragen.

Was aber, wenn wir uns nicht den Schlagzeiger im Postchorus-solo oder Dribbelkünstler in Aktion oder den Maler beim schmatzenden Auftrag der Farbe auf Leinwand oder Wand vorstellen, vielleicht noch alkoholisch von letzten rationalen Bremsen befreit? Wenn wir stattdessen an einen Manager denken, der eine defizitäre Firma retten muß, möglichst ohne deren Innovationsfähigkeit zu beschädigen und das interne Sozialkapital zu mindern?<sup>15</sup> Oder ein Ingenieursteam, das ein ganzes Bündel widersprüchlicher Ziele in einem Produkt unterbringen soll (Leistungssteigerung, Kostensenkung, Sortenreinheit, Emissionsminderung, Demontagefreundlichkeit, etc.)? Oder den computerstarrenden Kommandostand eines Formel 1-Teams, oder ein Architekturbüro oder eine Stadtplanungsabteilung oder einen Maschinenbediener unter modernen Produktionsbedingungen? Dann wird man es sich nicht so leicht machen können mit der Empfehlung, doch im sinnlichen Feilen an Prototypen aufzugehen oder sich für Tage in ergebnisoffenes Brainstorming (1. Regel: Quantität vor Qualität; 2. Ideenproduktion ohne unmittelbare Bewertung) zu verabschieden.

---

<sup>15</sup> Über die Rolle der Regelauslegung und der Improvisation in organisationalen Transformationen vgl. z.B. Gillet de Monthoux 1981; Bahrtdt 1956, 1996; Ortmann 2003; Shaw/Stacey 2006; in der Wissenschaft: Feyerabend 1980, 1984.

In unserer Innovationsforschung fanden wir, weit mehr als von uns selbst erwartet, empirische Belege für unsere theoretisch begründete Ausgangshypothese: daß Organisationen mit einem höheren Grad an *Institutioneller Reflexivität* in verschiedensten Innovationsindikatoren besser abschnitten als andere (Anteil neuer Produkte am Produktportfolio; Umsatzanteil dieser Produkte; Anzahl innovativer Organisationslösungen; Umsetzungsgeschwindigkeit solcher Lösungen, etc.).<sup>16</sup> Gleichwohl würden wir auf Ergebnisse standardisierter Erhebungen (wie auch unserer) nicht viel geben, könnten wir nicht zugleich anhand unserer qualitativen Fallstudien nachvollziehen, *warum* das so ist. Einige Antworten habe ich bereits mit dem Nationalismusbeispiel gegeben (S. [9]), weitere findet man in den angegebenen Empirietexten.<sup>17</sup>

Auch auf die maßgebliche *Folgerung* war ich oben schon auf einem anderen Wege gelangt: Kreativität kann nicht alleine in der *konventionellen* Weise verstanden werden, wo sie als das etwas der Rationalität (und der Reflexivität) Entgegengesetzte gilt: Intuition, Spontaneität, Aufgehen im Spiel ohne rationale Kontrolle. Das geht vor allem nicht in wissensintensiven Handlungsfeldern. Kreativität kann sich in den intellektuellsten, analytischsten, abstraktesten geistigen Operationen ereignen. Nennen wir das, was man als „kreatives Handeln“ bezeichnet (weil es von außen so aussieht) besser *intuitiven Handlungsmodus* (Fritz Böhle nennt ihn „subjektivierend“, vgl. dazu seinen Beitrag in diesem Band), und betrachten *Kreativität als emergentes Resultat* des Zusammenwirkens intuitiver und reflexiver Modi des Tuns. Der kritische, reflexive Modus hilft dabei, von den eigenen Routinen und Gewissheiten Abstand zu gewinnen, sich und anderen Fehler und Irrtümer leichter einzugestehen, und im Improvisieren nicht nur die bewährten Schemata zu variieren.

Daß beim Entstehen und Schaffen des Neuen auch noch die „Objekte“, die Vergegenständlichungen früherer Tätigkeiten, anderer Akteure, anderer Felder eine maßgebliche Rolle spielen können, kann ich hier aus Platzgründen nur anfügen; es zu diskutieren bedürfte eines eigenen Beitrags (vgl. dazu etwa Marx 1858/1981, Jörgensmann/Weyer 1991; Latour 2001, und bes. Mietinen 2009).

Während wir die Improvisation von Künstlern erwarten – sie ist Bestandteil dieses Berufsrolenschemas, wollen wir sie in anderen Lebensbereichen weniger haben; im Krankenhaus z.B. gar nicht und in dessen Operationssaal erst recht nicht. Wir wollen, daß es dort *geregelt*, also *sicher* zugeht. Zugleich aber hoffen wir darauf, daß die Professionellen dieser Organisation bei unvorhergesehenen Ereignissen (Unsicherheit) dennoch *professionell* agieren. Das heißt, nicht panisch, nicht kopflos, nicht planlos, und dabei notfalls eben mit jenen Mitteln improvisierend, die ihnen bleiben. Dabei erwarten wir allerdings wiederum, daß für bestimmte, mögliche, prinzipiell denk- und vorhersehbare Ereignisse schon Regeln (z.B. Notfallpläne, technische Automatismen) bestehen und implementiert sind, etwa das Anspringen eines Notgenerators bei Stromausfall. Wir hätten (sofern bei Bewußtsein oder im Nachhinein) überhaupt kein Verständnis dafür, müßte bei Stromausfall in rußendem Kerzenlicht weiteroperiert werden.

Dies gilt für alle *High Reliability Organizations* (HROs, z.B. Roberts 1990) wie Flughäfen, Luftleitzentralen, Kernreaktoren, Einrichtungen der Raumfahrt, der Schifffahrt, des Militärs

---

<sup>16</sup> Jeweils neueste empirische Befunde stehen zum download unter [www.reflexivitaet.de](http://www.reflexivitaet.de)

<sup>17</sup> Eine andere gab zu Lebzeiten Steve Jobs in einem Interview des Computermagazins ct: "Apple basiert auf Flüchtlingen aus anderen Firmen. Das sind ausgesprochen helle Köpfe, die individuelle Beiträge leisten und in anderen Unternehmen nur Unruhe stiften."

u.ä., von denen bei menschlichem oder technischem Versagen großes Risikopotential für Mensch und Umwelt ausgeht. Weil Improvisation als Handeln unter Unsicherheit und nicht vorgesehenen Mitteln unvermeidlich mit einer höheren Rate nicht gelingender Handlungen („Fehler“) einher geht, wollen wir in solchen Kontexten nur regelbefolgende Handlungsweisen legitimieren. Natürlich ist das ein *Dilemma*. Dilemmata sind unlösbar – das ist konstitutiv für diesen Begriff. Man kann aber mehr oder weniger sinnvoll mit ihnen umgehen.

Forscher, die sich mit Fragen der Sicherheit und der Gestaltung von HROs befassen, haben die aus ihrer Sicht sinnvollsten Strategien und Haltungen beschrieben als *negotiated order* (Schulman 1993), also als eine unter den relevanten Beteiligten (bei Bedarf immer wieder neu) ausgehandelte, nicht oktroyierte Ordnung; und als *collective (!) mindfulness* (Weick, Sutcliffe 2001, übersetzt mit *Achtsamkeit*, Weick, Sutcliffe 2003). Diese beschreiben sie als *capability to discover and manage unexpected events*. Konzeptionell gefasst und empirisch erhoben wird sie anhand der folgenden fünf sehr grob zusammengefassten Kriterien. Achtsame Kollektive

- richten ihre Aufmerksamkeit in überdurchschnittlichem Maß auf Fehler
- lehnen grobe Vereinfachungen bei Interpretationen und Lösungen ab
- investieren viel in eine gemeinsame kognitive Landkarte der Beteiligten<sup>18</sup>
- legen großen Wert auf Robustheit bzw. Fehlerfreundlichkeit (Resilienz)
- pflegen hohe Wertschätzung für Expertise (professionelles Wissen und Können) und organisieren Entscheidungsverantwortung daher dezentral

Diese phänomenologisch, auf der Basis von teilnehmender Beobachtung gewonnenen Kriterien (inklusive derer von Shulman) haben viel gemein mit jenen, die wir auf einer ganz anderen, theoretischen Grundlage erarbeitet haben, um den Grad der *Institutionellen Reflexivität* von Organisationen zu messen (dargestellt z.B. in Moldaschl 2006). Während wir dieses Maß als eines für *Innovationsfähigkeit* interpretieren, interessiert Weick und Sutcliffe eher *Improvisationsfähigkeit*, was sich aus der überragenden Bedeutung von Sicherheitsfragen in den HROs ergibt. In späteren Texten haben die Autoren ihren Geltungsanspruch auf „Hochleistungsorganisationen“ ausgedehnt und stellen focussieren auch damit nicht primär auf Innovation. Ungeachtet dieser Akzentuierungen bleiben die Ähnlichkeiten relevant; beide Ansätze beschreiben bestimmte Haltungen und Selbstverhältniss, bestimmte Einrichtungen der Praxis, und deren Interaktion.

Es gibt noch andere Deutungsformate, die den Umgang mit Unsicherheit und die Befähigung dazu behandeln. Eines ist das Konzept der *Profession*, mit dem sich eine ganze Subdisziplin der Soziologie befasst. Der *Professionssoziologie* zufolge kennzeichnen folgende Merkmale die Professionen (vgl. Abbott 1988; Freidson 2001; Mieg/Pfadenhauer 2003):

- Institutionalisierung als wissenschaftliche Disziplin oder „professional purity“
- Anwendung der Standards dieser Disziplin in der Praxis
- Verfügung über eine ‚Technologie‘ und Qualitätsstandards

---

<sup>18</sup> Sie nennen das Kriterium “sensitivity to operations” und heben hervor, Maßnahmen zielten auf “cognitive integration and collective mind that allows the integration of tightly-coupled interactive complexity as a dynamic operational process“ (1999, p. 43).

- Rechtlicher Schutz des Professionszugangs, der formalen Abschlüsse und Qualifikationsnachweise und damit der Märkte
- Professioneller „Habitus“

Es fällt sogleich auf, daß die Bestimmungen recht *rationalistisch* ausfallen: Technologie im Sinne standardisierter Verfahren, strikte Einhaltung in der Anwendung, Interessenpolitik zum Schutz der eigenen Märkte via Errichtung rechtlicher Markteintrittsbarrieren. Was die interdisziplinäre *Expertiseforschung* herausfand, ist allerdings, daß sich die Könnerschaft erfahrener Professioneller gerade *nicht* darin von jener der Novizen unterscheidet, daß sie die Standards kennen und genauestens einhalten – im Gegenteil. Den Experten zeichnet aus, daß er professionelle Standards situationsgemäß – unter Umständen auch unkonventionell interpretiert, variiert und sich in neuen Situationen auch souverän von ihnen löst (Barley/Orr 1997; Böhle 1989; Böhle/Weyrich 2009; Dreyfus 2000; Gruber/Ziegler 1996; Hagemann u.a. 2007; Miege 2001; Neuweg 1999; Sternberg/Horvath 1999). Experten kennen auch die Grenzen ihres Wissens besser als Novizen, die eher zu dessen übergeneralisierter Anwendung neigen.

Zugespitzt könnte man sagen, die rationalistische Strömung der Professionssoziologie sei auf die Legitimationsfassade der Professionen hereingefallen, die den Erwartungen ihrer Kunden mit demonstrativer Ingenieurmäßigkeit begegnen. Improvisation und Reflexivität kommen in den entsprechenden Selbst- und Fremdbeschreibungen professioneller Leistung nicht vor.

Was in vielen Organisationen als *hypocrisy* beschrieben wird (als Heuchelei, z.B. Brunsson 1993), entspricht ebendem: Alle Parteien versuchen, den Anschein der Regeleinhaltung zu erwecken, damit sie beim Versuch, das Ganze durch Regelbeugung am Laufen zu halten, nicht von den Verständnislosesten am Notwendigen gehindert werden. Ein rationaler Grund für die frappierende Haltbarkeit dieser Irrationalität ist natürlich die nie auszuschließende Möglichkeit, daß Regeln auch illegitim, im Partialinteresse, gebeugt werden. Im Notfall ist Improvisation aber *im Nachhinein* immer legitim, *sofern* es gut ging, wie im folgenden Beispiel, das wohl allen denkbaren Regeln der Flugsicherung widersprach:

Am Mittwoch, dem 15. Januar 2009 startete der Flug 1549 vom Flughafen La Guardia in New York City. Zwei Minuten nach dem Start, in 975 Meter Höhe, meldete der Pilot Chesley B. Sullenberger III einen „doppelten Vogeleinschlag“ – in beiden Triebwerken seines Airbus A320. Die Folge: Triebwerksausfall. Glücklicherweise ging dieser Unfall glimpflich aus. Sullenberger konnte die Maschine auf dem Hudson River notwassern; alle 150 Passagiere und die fünf Besatzungsmitglieder kamen ohne ernsthafte Verletzungen davon.

## 6 Improvisationsvermögen und Intuition

Wir sind nun so weit, auf ein vielleicht irritierendes Adjektiv im Untertitel meines Beitrags zu kommen: *kompetentes* Improvisieren. Darin ist offenkundig die Annahme enthalten, daß nicht jeder gleich gut darin ist; daß es ein prinzipielles menschliches Vermögen sein mag, man aber Gleichverteilung nicht voraussetzen kann. Manche sind nahezu komplett unfähig dazu (man nennt sie unflexibel, hölzern oder „deutsch“), andere (der Charlie Parker/Eric Dolphy-Typus) werden für ihr Vermögen vergöttert. Auf die *Erklärung solcher Unterschiede*, oder zumindest Beschreibung, zielte ja auch das Konzept der Achtsamkeit. Wie auch immer wir es nennen, Fähigkeit, Kompetenz, Vermögen, Potenz oder Potential (Arno Schmidt sprach von *Poetenz*): Improvisation ist nicht nur ein Prinzip und ein Prozeß, sondern auch ein Können, ein Vermö-

gen, etwas zu tun, und das mehr oder weniger gut. Oder besser: Improvisation setzt ein Können voraus, wenn sie professionell sein und kein Mist dabei herauskommen soll. Nennen wir es hier also Improvisationsvermögen (mit aller reflexiven Distanz zu dieser Begrifflichkeit, vgl. dazu Moldaschl 2010).

Die nächste Frage bzw. die zu explizierende Annahme wäre, wie sehr man bezogen auf Personen die Unterschiede biologisch („Begabung“) oder sozialisatorisch erklären will. Da ich ersteres in den meisten Fällen für höchst zweitrangig halte, befasse mich nur mit letzterem. Es schließt sich dann die Frage an, *wie* Improvisationsvermögen *angeeignet* werden kann. Wie eine beliebige andere Kompetenz? Wie ein Anteil jeder Kompetenz? Oder muß man es eher ansehen als eine nicht direkt beeinflussbare „Metakompetenz“, die sich als ganzheitlicher Effekt der Lebenserfahrung einstellt?

Wenn ich das *oder* hier für unangemessen erkläre, wird sich womöglich der Eindruck einstellen, ich agrumentierte durchgängig im Duktus eines ängstlichen Sowohlalsauchismus. Meine Argumentation zielte aber auch bisher nicht auf die Unmöglichkeit von Unterscheidung, sondern vielmehr auf ihre *Notwendigkeit*. Dies ausgehend von der epistemischen Prämisse, daß die Wirklichkeit komplex sei, während Begriffe (mit denen wir Vielheit greifbar machen, indem wir sie in *ein* Gefäß schütten) uns zu simplifizierendem Denken verführten. Das heißt hier: Wenn wir von *einem* Improvisationsvermögen sprechen, müssen wir uns nicht dazu verführen lassen, es als *homogen* zu denken. Meine *Hypothese* ist: *Unsere Fähigkeit zu variieren und zu improvisieren variiert selbst*, von Feld zu Feld unserer Tätigkeit, von Situation zu Situation, und das auf verschiedenen Ebenen der Generalisierung.

Daß es Ähnlichkeiten gibt, muß man nicht ablehnen, wenn man annimmt, die Komplexität der Welt bedinge bedeutsame, also interessante Unterschiede. Wer als Jazzler gut improvisieren kann – das heißt, *originelle* Ideen und zugleich gute handwerkliche Fertigkeiten hat, sie flüssig umzusetzen, hat dieses Vermögen keineswegs gleichzeitig in anderen beruflichen Sphären, etwa beim Verhandeln über Honorare, oder beim Kochen oder im Freizeitsport.<sup>19</sup> Aber worin liegen die Unterschiede der Improvisation im Jazz und jener in der kubanischen Autowerkstatt, wo man nicht eben mal Ersatzteile für die dort gefahrenen Oldtimer bestellen kann? Die Antwort kann ich hier nicht geben, aber die Suchrichtung ist klar: sie muß gesucht werden in den *Spezifika der Tätigkeit und der Gegenständlichkeit*, in die sie eingebettet ist. Das ist meine *erste* von drei Antworten.

Die *zweite* bezieht sich auf den grundlegenden Mechanismus, wie sich Fähigkeiten im flexiblen Umgang mit wiederkehrenden Aufgaben – umschreiben wir die Improvisation hier einmal so – herausbilden. Ich gehe hier kurz und exemplarisch auf eine psychologische Theorie ein, die pragmatistisch argumentiert, jenseits des in der Psychologie vorherrschenden Kognitivismus.<sup>20</sup> Eine ist die *Handlungsregulationstheorie* (z.B. Volpert 1994). Ihr Grundgedanke ist

---

<sup>19</sup> Es gehört zum Elend der Improvisation, daß auch jene, die kaum Kompetenz haben, rege davon Gebrauch machen.

<sup>20</sup> Kognitivismus ist eine Erscheinungsform des Rationalismus, also (hier sehr verkürzt) der Vorstellung, die Welt sei berechenbar und könne daher mit menschlicher Vernunft und Logik komplett erschlossen werden. Der Kognitivismus interessiert sich weniger für die Welt als für das, was im Kopf des Individuums vorgeht; ihm zufolge erfasst das Individuum die Welt vornehmlich kognitiv, also durch Wahrnehmung und Denken, nicht durch Handeln.

die Entstehung *flexibler Muster*, genannt Schemata, im Handeln. Der Handelnde erfährt die Welt im Handeln, und zwar in all ihrer Regelmäßigkeit und zugleich Indeterminiertheit. Er bildet Operationsfolgen aus, die zu gelingendem Handeln, also Zielerreichung führen; beispielsweise erfolgreichem Schalten im Automobil als Koordination von Teiloperationen mit Hand und Fuß, also Aus- und Einkuppeln, Gas wegnehmen und geben, Gangwechsel. Die Routinisierung dieser Operationen erlaubt dem Akteur, seine Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu lenken, etwa auf das Lenken, Verkehrsschilder beachten, den Verkehrsfunk einstellen, und so fort. Im Lauf der Zeit sind dann alle Schemata, die man zum Autofahren regelmäßig braucht, „psychisch automatisiert“, so daß man sich zugleich unterhalten oder über einen Vortrag zum Thema Improvisation nachdenken kann. Während die Schemata der Anfänger unflexibel sind, und jene daher durch Variation leicht aus dem Konzept zu bringen, sind die Schemata der Erfahrenen *flexibel*. Nicht nur in ihrer Re-Kombinierbarkeit oder freien Konfigurierbarkeit, sondern auch in sich selbst. Denn in sie sind Ausschnitte der realweltlichen Variabilität eingegangen, etwa unterschiedliche Schaltungen, Fahrbahnbeschaffenheiten, und so fort. Je variabler diese Erfahrungen, desto flexibler werden die Schemata, und – so können wir hinzufügen – desto mehr Potential für Improvisation bieten sie. So können fast beliebig komplexe Handlungsgestalten aufgebaut werden.

Das heißt in Kurzform: *das Improvisationsvermögen wächst mit der Variabilität der Erfahrungen* (und dem materialen Reichtum des Erfahrungsfeldes). Es gibt ähnliche Ansätze wie die psychologische Tätigkeitstheorie (z.B. Mietinen 2009), auf Michael Polanyi aufbauende phänomenologische Ansätze (z.B. Neuweg 1999) und andere, die ich schon als Beiträge zur Expertiseforschung zitiert hatte. Faktisch argumentieren alle mit dem Konzept der *Erfahrung*; ihr Aufkommen und ihre zunehmende Verbreitung sind Teil des *practice turn* (vgl. z.B. Schatzki 2001, Stern 2003), der sich in den Sozial- und Geisteswissenschaften „ereignet“ hat; auch wenn er die rationalistischen Positionen nicht verdrängen konnte.

Diese *Rehabilitation von Erfahrung* gegenüber der rationalen Kognition und dem wissenschaftlich „gesicherten“ Wissen bringt uns nun zu einem in diesem Beitrag mehrfach gebrauchten, aber noch nicht definierten Begriff: *Intuition*.<sup>21</sup> Sie behandelt man wie eine Ikone des Unerklärbaren, des *Bauchgefühls* (Gigerenzer 2007). Oft mit der Konnotation des angeborenen, dem Menschsein inhärenten Potentials: „menschliche Intuition“. Oder man adressiert nur die Hälfte der Menschheit „weibliche Intuition“ (z.B. Davis 1989; Graham/Ickes 1997). Deshalb kommt Intuition als Begriff auch praktisch nicht vor in den peinlich auf „Wissenschaftlichkeit“ achtenden Lehr- und Grundlagenbüchern der Psychologie<sup>22</sup>, teils nicht einmal in deren Lexika- Auch in Handbüchern der Arbeitswissenschaft, der Soziologie u.ä. wird sie kaum eines Eintrags wert befunden (eine der raren Ausnahmen: Böhle 2010, 158ff). Nur in den oben zitierten pragmatistischen Ansätzen stößt man gelegentlich darauf. Sie sprechen sonst eher von *implizitem Wissen* oder *Erfahrungswissen*; eines, das in der Regel eben nicht

---

<sup>21</sup> Im Latein als Herkunft ist das Substantiv *intuitio* nicht gebräuchlich, nur das Verb: *intueri*, *intuitus sum* hinschauen, anschauen, ansehen, aufmerksam betrachten; erblicken, *geistig*: betrachten, erwägen (Langenscheidt Wörterbuch Latein-Deutsch von 2006). Ohne Betrachtung seiner semantischen Geschichte besagt Intuition also in wörtlicher Übersetzung etwas wie Anschauung, Erwägung (und Entscheidung?) auf der Basis sinnlicher Anschauung.

<sup>22</sup> Aus deren überwiegend rationalistischer Sicht ist der Begriff kein wissenschaftlicher, kein wissenschaftstauglicher, einer der mit Spiritualität, Spiritualismus, Erweckungserlebnissen u.ä. zu tun hat.

sprachlich expliziert vorliegt und auch kaum so expliziert werden kann (was andernfalls zu teils absurden Blüten führt wie im Jargon der Weinkritik). Das war schon die Sache, mit der sich Sokrates unbeliebt gemacht hatte.

Da Erfahrungswissen an die leibliche bzw. *körperlich-sinnliche Erfahrung* gebunden ist (man nennt es daher alternativ auch *Können*), kann es eher „gezeigt“ werden, wie etwa die Feinheiten des Fersenschwungs beim Skifahren oder die Haltung der Feile beim Feilen; sie werden per unmittelbarer sinnlicher Anschauung im Vormachen weitergegeben. *Empathie* kann man als eine interaktionsbezogene Form der Intuition betrachten, als ein Vermögen der Einfühlung basierend auf Erfahrungen mit anderen Menschen und mit sich selbst (was man wiederum paradox als „intuitive Reflexivität“ bezeichnen könnte). Das aufeinander Eingehen der Musiker in einem improvisierenden Ensemble wird man auch so beschreiben können, mit generellen empathischen Vermögen und solchen, die sich aus der gemeinsamen Spielpraxis entwickelt haben.

Insofern, als alle Menschen irgendwelche Erfahrungen machen, haben alle auch *irgendeine* Intuition. Oder besser, sie haben irgendwelche intuitiven Potentiale. So wie sie auch über Potentiale rationalen Kalküls in dieser oder jener Menge und Qualität verfügen. Divergent eben, in Abhängigkeit von divergenten Erfahrungen. Ein Trobriander hat kein *Smilla-Gespür* für Schnee, keine Intuition für Schneearten und Lawinenrisiken, weil (oder soweit)<sup>23</sup> er keine Erfahrung mit Schnee hat. Man kann Intuition quasi als Summe der Erfahrungen verstehen, als Sediment des in einzelnen Handlungsfeldern und des im Leben Erfahrenen. Insofern ist es auch nicht paradox, wenn jene, die Intuition erforschen, sie maßgeblich als *heuristische Regeln* beschreiben (so etwa Gigerenzer 2007), als generative Programme (Schemata) des Verhaltens, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Damit kanalisieren sie die unendliche Zahl der Verhaltensalternativen und erlauben es, in Situationen, in denen keine Zeit für Überlegungen ist, schnell und „bewußtlos“ (eben intuitiv) und doch zugleich angemessen zu agieren. Ein Spielstil (etwa im Schach, beim Sport, im Schau-Spiel) ist so ein generatives Programm. Er bringt stilistisch ähnliche Handlungen hervor, deren Gestalt aber nicht jeweils rational komponiert wird. Selbst rationale Strategien werden davon überlagert, was für Wiedererkennbarkeit sorgt.

So kommen wir zurück zum Anti-Sowohlalsauchismus: Man muß nicht nur von inhaltlich verschiedenen intuitiven Vermögen ausgehen (selbst *in* einer Person), sondern auch von unterschiedliche Generalisierungsgraden. Den höchsten konstituiert die *Lebenserfahrung*. Menschen, die viel davon haben, schreibt man gerne *Weisheit* zu. Altwerden reicht dazu nicht. Diese Unterscheidung von Feldern und Niveaus des Improvisationsvermögens – oder wie immer man die Potentiale der kompetenten Variation performativen Handelns nennen mag, ist zugleich meine *dritte* Antwort auf die Frage, wie man diese Art menschlichen Vermögens „anspart“.

Natürlich ist das selbst noch eine sehr schlichte, ja „reduktionistische“ Annahme, und eine fast mechanistische dazu. Denn der Mensch und sein Körper erscheinen hier bislang nur als

---

<sup>23</sup> In der reflexiven Moderne kann man davon nicht mehr ohne weiteres ausgehen. Es kann durchaus sein, daß Anthropologen im afrikanischen Busch auf Stammesgesellschaften stoßen, in denen sie, als - stolz des Bantu mächtige westliche „Entdecker“ - in perfektem Englisch von Stammesmitgliedern mit Doktorgrad in Computwissenschaften begrüßt werden (ich empfehle die wunderbaren Studien Nigel Barleys, z.B. 1997).

Recorder, der irgendwelche Erfahrungen „aufzeichnet“, sie leiblich einschreibt wie ein Hologramm. Hier nun würde unsere Untersuchung eigentlich erst interessant werden: wo dieser Geist und Körper selbst aktiv wird, Räume der Erfahrung aufsucht oder flieht. Wo *Sozialisationseffekte* nicht nur von gegebenen Kontexten und Zeitläuften abhängen, sondern *Selektionseffekte* hinzukommen, mehr noch: *Selbstselektion* und *Selbstsozialisation*. Diese vier Entwicklungsmodi sind verknüpft in einem Prozeß der *Koevolution von Person und Kontext*.<sup>24</sup>

Wer eine Kunsthochschule besucht, wird von vorneherein ein größeres Maß an beruflicher und biografischer Unsicherheit in Kauf nehmen, wohl auch in seiner Tätigkeit ein höheres Maß an Improvisation wünschen, ertragen und bewältigen als das, was ihm etwa eine Ingenieurskarriere verspricht. Personen, die sich in solche Sozialisationskontexte begeben, sich Improvisationsanforderungen stellen, werden sich vielleicht von vorneherein vom Klischee „Karohemd und Samenstau“ absetzen und hoffen, der *rekursive*, sich selbst verstärkende Mechanismus von Anforderungen und Kompetenzentwicklung auch werde sie befähigen, ihr Improvisationsvermögen in einer weniger vorhersehbaren Berufsbiografie kontinuierlich zu entwickeln. Soweit sie das eben wollen.

Das sind keine einmaligen Entscheidungen. In restriktiven Organisationen vom Typ „Behörde“ leiden die Mitglieder in der Regel nicht an einem Mangel an kreativer Atmosphäre. Die, die das taten, sind schon weg. Oder sie gingen gar nicht erst hin. Sie sammeln sich anderswo. Auf diese Weise ergeben sich sehr *kumulative*, „pfadabhängige“ Prozesse, die schwer und nur langfristig veränderbar sind. Eine Organisation kann nicht einfach beschließen: Wir sind jetzt kreativ, und zwar sofort. Alles hat sich aufeinander eingestellt, eingeschwungen; es ist eingearbeitet. Allerdings kann es auch umgekehrt laufen. Wenn eine schwere Krise auftritt. Oder wenn ein wissenschaftlicher Mitarbeiter genug hat von den prekären Bedingungen an der Uni, von den befristeten und den Stückelverträgen, von der Unmöglichkeit einer „vernünftigen“ Familienplanung vor dem Ergattern eines Lehrstuhls; wenn er also mit dem improvisierten Leben Schluß macht, sich dann doch gegen die Freiheit der Forschung und für eine konventionelle Laufbahn in einem Unternehmen entscheidet. Oder wenn umgekehrt der Ingenieur die Nase voll hat vom Spoilerkonstruieren und selbständiger technischer Berater wird, oder sich gar zum Organisationsberater umschulen lässt. Pfade können verlassen und damit „gebrochen“ werden. Meist aber unter Inkaufnahme einer Phase erheblicher Unsicherheit.

Noch spannender würde es, wenn wir Erfahrung nicht mechanistisch als „Ereignis“ verstehen, sondern *als konstruktiven Prozeß*. Erfahrungen *macht* man. Denn: „Das schlechthin Unbedingte wird in der Erfahrung gar nicht angetroffen“, so Kant in seiner *Kritik der reinen Ver-*

---

<sup>24</sup> Zum Kontext und zur Koevolution gehört selbstverständlich auch die *Hörerkompetenz*: Man könnte sagen, der Musikmarkt ist eingeteilt in Erwartungsniveaus, entlang dem Verhältnis von Bestätigung und Erstmaligkeit (Neuheit, *Unvorherhörbarkeit*), Märkte des Bestätigungsbedarfs, auf denen Gewissheitsanbieter einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben, weil die Nachfrage nach Fragezeichen eben durchschnittlich schwach ist. Je weiter sich Musiker auf die Seite der Unvorherhörbarkeit schlagen, desto prekärer wird ihre Einkommens- und Lebenssituation sein. Der Satiriker Max Goldt (1999) formulierte es so: „Das Publikum klatscht doch nicht, weil ein Lied besonders gut ist, sondern weil es ein Lied bereits kennt. Es beklatscht sein eigenes Gedächtnis.“ Und Arnold Schönberg meinte (passim): „Die Hörer scheinen notwendig zu sein, denn ein leerer Raum klingt nicht gut.“

nunft.<sup>25</sup> Ob ein Ereignis der Welt, ein selbst verursachtes (intendierte oder nichtintendierte Handlungsfolge) oder ein vom Handelnden unabhängiges ephemer bleibt, als eines von Millionen für die Person bedeutungslos, oder ob es zur Erfahrung gemacht wird, hängt davon ab, ob es dazu *gemacht* wird. Ob man den Falklandkrieg als einen von tausenden Kriegen der Geschichte betrachtet oder daran seinen Fortschrittsoptimismus verliert (weil Politik selbst im späten 20. Jahrhundert noch Nationalismus instrumentalisieren konnte), ist in diesen Krieg selbst nicht eingeschrieben. Leider wird es nicht spannender, weil ich an dieser Stelle aus Platzgründen abbrechen muß.

Zwei Dinge sind aber noch nachzutragen: Erstens, daß meine Antworten auf die Frage nach Entstehungs- und Entwicklungsbedingungen von Kreativität (incl. Improvisationsvermögen) keine Antwort auf das Phänomen der *Originalität* geben können. Warum jemand so viel origineller sein kann als ein anderer mit ähnlicher Berufs- und Lebenserfahrung, verstehen wir nicht. Ich bezweifle, daß wir es können werden.

Zweitens, zur Unterscheidung von *Eigenschaft und Kompetenz*. Man kann sagen, eine Person habe Improvisationsvermögen. Üblicher ist es zu sagen, eine Person sei „offen“, „flexibel“ oder „kreativ“. Ebenso ist es, wenn man jemanden als „stark“ bezeichnet. Man schreibt ihm dann die „Eigenschaft“ zu, stark zu sein. Man kann auch sagen, die Person *hat* Kraft, oder, je nachdem worum es geht, sie habe „Biege-“ oder „Hebevermögen“. Das sind dann keine unterschiedlichen Dinge, sondern nur unterschiedliche Begriffe. Aber mit unterschiedlichen Konnotationen. Bei Fähigkeiten konnotiert man eher Aneignung, Training und Entwicklung, bei Eigenschaften eher dauerhafte, strukturelle Merkmale der Person.<sup>26</sup> Wir können das nicht aus der Welt schaffen. Aber wir müssen es wissen.

## 7 Folgerungen

Zwei konträre Quellen kompetenter Improvisation zu besprechen, versprach der Untertitel meines Beitrags: Kreativität und Reflexivität (so der Titel). Was ist nun dabei herausgekommen? Nun, erstens und überraschend wie Schnee im Januar, das wovon ich im Titel schon ausging: Reflexivität sei nicht der Feind der Improvisation, sondern eine weitere Quelle von Kreativität, aber eine andersartige. Mehr noch: Ich hatte in den einzelnen Kapiteln verschiedene Konstrukte daraufhin geprüft, inwieweit man sie als Gegenspieler dessen verstehen müsse, was dieser ganze Band behandelt, nämlich Improvisation als kreatives Handeln: Strategie (1), Regeln (2), Rationalität (3), Reflexivität (4) und Profession bzw. Professionalität (5). Das Ergebnis war, daß, wenn man beim Begriff *Gegenspieler* bleiben möchte, diesen nicht in einem linearen und kausalen Sinn als das Ausschließende und Vernichtende verstehen darf. Ein Fußball- oder Basketballspiel kommt auch nur zustande, wenn die „Gegner“ wissen, daß sie einander brauchen und einander respektieren. ‚Gegenspieler‘ ist also in einem dialektischen Sinn zu verstehen (wechselseitige Bedingtheit). Und in einem diskursiven: Die einander entgegengesetzten Begriffe sind Vereinfachungen und Verallgemeinerungen, als Schmiermittel

---

<sup>25</sup> An anderer Stelle ergänzt er: „Die Kinder benutzen nicht die Lebenserfahrung der Eltern; die Nationen kehren sich nicht um die Geschichte. Die schlechten Erfahrungen müssen immer wieder aufs Neue gemacht werden.“

<sup>26</sup> Nur für biologistisch Denkende sind Vermögen und Eigenschaften eins.

der Kommunikation. Wie jedes Mittel hat auch dieses in der Anwendung Kosten: Nebenfolgen, unerwünschte Effekte, etwa die erwähnte Fetischisierung.

Aus dieser Diskussion ergab sich zweitens mein Vorschlag, Kreativität als emergentes Resultat der spannungsvollen Mischung intuitiver und reflexiver Handlungsweisen und Befähigungen dazu zu betrachten. Das mag zumindest ein wenig zur Entknotung des sehr komplexen Problems beitragen, Kreativität als Leistung zu verstehen. Aus der Diskussion der Rolle von Erfahrung und ihrer Sedimentierung in der Intuition leitete ich drittens die Empfehlung ab, möglichst auch hier nicht der Verführung zu erliegen, das für *Eines* zu halten, was *einen* Namen hat. Man sollte vielmehr annehmen, daß es entsprechend der enormen Vielfalt der Erfahrungsfeldern und Erfahrungen auch unterschiedliche Inhalte, Formen und Generalisierungsgrade „der“ Intuition gibt; und man diese auch empirisch untersuchen solle.

Nochmals angewandt auf Jazz als Beispiel. Daß ein Jazzmusiker Kreativität braucht (besser: intuitives Handeln), ist schnell akzeptiert. Wird Jazz im Format der Unterhaltungsmusik mit sehr wenig davon auskommen? Wohl nicht: je routinetafter er abläuft, desto intuitiver. Der Anteil der Intuition am Handeln sagt eben *nichts* aus über den *Grad der Originalität* der Musik. Im größten Genre des Jazz, dem Spielen von Standards, trägt sie dazu kaum mehr als kleinere Variationen und Girlanden bei. Vielleicht hat sie es noch schwerer in den digitalen Ablenkungsgewittern der Online-Welt, weil dieser die Konzentration abhanden kommt.

Und Reflexivität? Braucht ein Jazzmusiker die? Das hängt von der Art des Jazz ab, den er spielt. Er wird sie brauchen, sofern es nicht um komplett frei improvisierten Jazz geht, um das Kaputtspielen der Konvention analog zur seriellen Musik (als Phase, „ontogenetisch“ und „phylogenetisch“, um einen erweiterten Freiraum für eigenständige Kreationen zu schaffen). Er wird sie andererseits brauchen, soweit es nicht um komplett standardisierten Unterhaltungsjazz geht, um das Abrufen bloßer Routinen. Alle Arten von „Avantgardemusik“ sind angewiesen auf die Kultivierung eines *kritischen Selbstverhältnisses* (Distanzierungen und Brüche, u.a., um das Einrasten zu vermeiden), und einer *kritischen Haltung* im Umgang mit historischem musikalischen Material (um ihm nicht anheim zu fallen und um nicht seine originären Leistungen zu mißachten). Deshalb findet man diese selbstkritische Haltung auch nie auf der „rechten“ Seite der Kultur. Was man ferner nicht übersehen darf: Wo es nicht um Standards geht, geht es um *eigene Kompositionen* der Musiker oder eines von ihnen. Die größte Reputationsausschüttung findet ein Musiker über seine Kompositionen. In gutem Jazz vermählen sich kompositorische und improvisatorische Leistungen und Phasen, Reflexivität und Intuition.<sup>27</sup> Erst diese Mischung macht das Besondere dieser Musik aus, macht sie interessant (für manche Ohren aber auch „chaotisch“).

Um eine Brücke zu anderen Feldern der Improvisation zu schlagen, etwa dem der *Organisation* (oder besser: des *Organisierens*, wie Karl Weick 1985 die Perspektive veränderte), muß man sich nur ansehen, wie Arbeit in der Welt der Musik organisiert wird, insbesondere in der Improvisierten. Da zeigt sich die materielle Seite des Spruches vom Jazz oder von der „Improvisation als Lebensform“. Hier arbeitet man fast ausschließlich in Projekten, bei denen

---

<sup>27</sup> Es gab daher auch immer wieder Versuche, das Verhältnis von Komposition und Improvisation in neuen Formen zu organisieren, z.B. im Konzept der *Conduction* (Butch Morris), der *Comprovisation* (u.a. John Wolf Brennan) oder des *Instant Composing* (Willem Breuker et al.).

sich Musiker temporär um einen *originellen Kern* (Idee, Stil, Musiker) sammeln. Zugleich sind sie in anderen Projekten tätig, meist in mehreren, ihren eigenen oder jenen anderer. Ensembles, die in mehr oder weniger fester Formation über Jahre und Dekaden zusammenarbeiten, werden immer seltener (nicht unbedingt zum Vorteil der Musikwelt insgesamt). Und/oder es ändern sich die Führungsverhältnisse in diesen Ensembles, wie etwa beim deutschen *Ensemble Modern*. Dort bestimmen die Musiker selbst, wer sie leiten soll, und zwar auch projektspezifisch: den Dirigenten für dieses Stück oder diese Phase, jenen für andere. Insbesondere in Bereichen wissensintensiver Arbeit gibt es kaum mehr andere Formen des Arbeitens als die im Projekt, und auch hier zunehmend in Arrangements des „Multiprojektmanagements“.

In solchen Kontexten braucht man *mehr von beidem: Improvisation und Reflexivität*. Das, wie gesagt, widerspricht sich noch weniger als sonst im Bereich des *Heavy Metal* (Titel eines Stücks von Tim Berne). Damit nähert sich die Wirtschaft den Verhältnissen in den kreativeren Segmenten der Kunst an. Sie wird hier auch demokratischer, braucht mehr an Pluralismus, Selbstbestimmung und Subjektivität. *Diktatoren swingen nicht*, so hatte es Joachim Ernst Berendt einmal ausgedrückt (und Fundamentalisten aller Sorten wohl auch nicht). Was bleibt, ist die grundlegende Differenz: Die Seite der Kunst behält ihren Primat des Romantischen gegenüber dem Rationalisierungsideal der Moderne.

## 7 Literatur

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions*. Chicago, London: Univ. of Chicago Press.
- Aristoteles (1991): *Die Nikomachische Ethik*. München: dtv (Orig. ca. 340 v.Chr.)
- Freidson, E. (2001), *Professionalism. The Third Logic. On The Practice of Knowledge*, Chicago.
- Bahrdt, H.P. (1956): *Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmen*. In: *Kyklos*, Vol. IX, S. 483-491.
- Bahrdt, H.P. (1996): *Himmlische Planungsfehler. Essays zu Kultur und Gesellschaft*. München: C.H. Beck.
- Brunsson, N. (1993): *Ideas and Actions. Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control*. In: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 18, S. 489-506.
- Barley, N. (1997): *Traumatische Tropen*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Barley, S.; Orr, J. (1997) *Between Craft and Science: Technical Work in US Settings*. Ithaka: Cornell Univ. Press.
- Benjamin, W. (1980): *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* (1. Fassung, 1935). In: *Gesammelte Schriften Band I, Werkausgabe Bd. 2*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Boulding, K. (1958): *The Skills of the Economist*. Cleveland: Howard Allen Publ.
- Brunsson, N. (1993): *Ideas and Actions. Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control*. In: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 18, S. 489-506.
- Böhle, F.; Wehrich, M. (Hrsg.) (2009): *Handeln unter Unsicherheit*. Wiesbaden: VS.
- Böhle, F. (1989): *Körper und Wissen - Veränderungen in der sozio-kulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit*. In: *Soziale Welt*, Jg. 40, Heft 4, S. 497-512.
- Böhle, F. (2010): *Arbeit als Handeln*. In: F. Böhle; G.G. Voß; G. Wachtler (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS, S. 151-176.
- Box, G.E.P.; Draper, N.R. (1987): *Empirical Model Building and Response Surfaces*. New York, NY: Wiley.
- Davis, E. (1989). *Women's Intuition*. Berkeley, CA: Celestial Arts.
- Graham, T.; Ickes, W. (1997): *When women's intuition isn't greater than men's*. In: W. Ickes (Hrsg.): *Empathic accuracy*. New York Guilford Press, p. 117-143.
- Dewey, J. (1939/1989): *Freedom and Culture*. Buffalo N.Y: Prometheus.
- Dreyfus, H.L. (2000): *Minds, Brains, and Computers: The Foundations of Cognitive Science*. Oxford: Blackwell.

- Ericsson, K.A.; Charness, N. et al. (Eds.) (2006): *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Feyerabend, P.K. (1984): *Wissenschaft als Kunst*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Feyerabend, P.K. (1980): *Erkenntnis für freie Menschen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gigerenzer, G. (2007): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Goldt, M. (1999): *Okay Mutter, ich nehme die Mittagsmaschine*, Zürich: Haffmanns.
- Gruber, H.; Ziegler, A. (Hrsg.)(1996): *Expertiseforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Guillet de Monthoux, P. (1981): *Vulgärkantianische Unternehmenslehre. Eine Einführung in die Kunst, Industrie und Technologie zu konstruieren*. München: Leudemann.
- Hagemann, N.; Tietjens, M.; Strauß, B. (Hrsg.) (2007): *Psychologie der sportlichen Höchstleistung: Grundlagen und Anwendungen der Expertiseforschung im Sport*. Göttingen: Hogrefe.
- Hölderlin, F. (1998): *Hyperion oder der Eremit in Griechenland*. Stuttgart: Reclam (Orig. 1790).
- Joas, H. (1996): *Kreativität des Handelns*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Jörgensmann, T.; Weyer, R.-D. (1991): *Kleine Ethik der Improvisation: vom Wesen, Zeit und Raum, Material und Spontangestalt*. Essen: Augemus Musikverlag.
- Kant, I. (1974): *Kritik der reinen Vernunft* (Bd. 1). Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig: 1787, 2. verb. Aufl.)
- Kant, I.: (1974): *Kritik der Urteilskraft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig: 1790).
- Kohlberg, L. (1997): *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Latour, B. (2001). *Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie*. Frankfurt a..M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2008): *Rationalität in der modernen Gesellschaft*. In ders.: *Ideenrevolution. Beiträge zur Wissenssoziologie* (hrsg. von A. Kieserling). Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 186-233.
- Marx, K. (1981): *Die technologisch-historischen Exzerpte* (hrsg. v. H.-P. Müller). Frankfurt/M.: Ullstein (Orig. 1858).
- Mieg, H.A. (2001): *The social psychology of expertise. Case studies in research, professional Domains, and expert roles*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Mieg, H., Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2005). *Professionelle Leistung - Professionelle Performanz. Positionen der Professionensoziologie*. Konstanz: UVK.
- Miettinen, R. (2009): *Dialogue and Creativity Activity Theory in the Study of Science, Technology and Innovations*. Berlin: Lehmanns Media.
- Moldaschl, M. (2005): *Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit*. In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen*. München: Hampp, S. 243-279.
- Moldaschl, M. (2006): *Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities*. *Managementforschung* 16, 1-36.
- Moldaschl, M. (2008): *Strategisches Management - Ansätze, blinde Flecken, Alternativen*. In: U. Götze, R. Lang (Hrsg.): *Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler, S. 11-40.
- Moldaschl, M. (2010): *Das Elend des Kompetenzbegriffs*. In: M. Stephan u.a. (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.
- Neuweg, H.G. (1999): *Könnerschaft und implizites Wissen*. Münster: Waxmann.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Roberts, K.H. (1990). *Some Characteristics of High-Reliability Organizations*. *Organization Science*, 1, 160-177.
- Ryle, G. (1969): *Der Begriff des Geistes*. Stuttgart: Reclam. (The Concept of Mind. London: Hutchinson 1941).
- Schatzki, T., Knorr Cetina, K.; von Savigny, E. (Eds.) (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Shaw, P.; Stacey, R. (Eds.) (2006): *Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*. London et al.: Routledge.
- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schulman, P.R. (1993). *The Negotiated Order of Organizational Reliability*. *Administration & Society*, 25(3), 353-372.
- Stern, D.A. (2003): *The Practical Turn*. In: S.P. Turner/P.A. Roth (Eds.): *The Blackwell Guide to the Philosophy of the Social Sciences*. Malden MA: Blackwell, p. 185-206.
- Tarde, G. de (2003): *Die Gesetze der Nachahmung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig: Les lois de l'imitation 1890).

- Volpert, W. (1994): Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie, Lengerich: Pabst.
- Weick, K.E.; Suthcliffe, K.M.. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta. [Orig.: Managing the Unexpected; San Francisco: Wiley 2001].
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.: Suhrkamp.