

# Improvisation im Projektmanagement- Eine musikalischer Zugang zu Komplexität und Ungewissheit

pma focus 2017

# Umgang mit Ungewissheit bisher

## Management

Planen



Steuern



Kontrollieren



Beseitigung von Ungewissheit

Reduktion von Komplexität

Stabilität



Kontinuität



Berechenbarkeit

# Ungewissheit

## Verdrängung und Marginalisierung

zeitlich	➔	„vorläufig“/„noch“
sachlich	➔	Abgrenzung/„Rest“
sozial	➔	individuelles Defizit/ „selbst verschuldet“

# Projekte – Projektmanagement - Projektarbeit

Ungewissheit

bleibt

und

entsteht neu

# Neue Herausforderungen

## Projektmanagement und Projektarbeit *mit* Ungewissheit

# Improvisieren wird immer wichtiger

Organisationstheorie/USA – Großbritannien

Improvisation als neues Leitbild  
flexible und dynamische Organisation  
„Jazz-Metapher“

# Objektivierendes Handeln

## **Improvisation**

lat.: improvisibilis = unvorhersehbar

Unerwartetes, ungeplantes, unvorhergesehenes Handeln

# Objektivierendes Handeln

Vorurteil

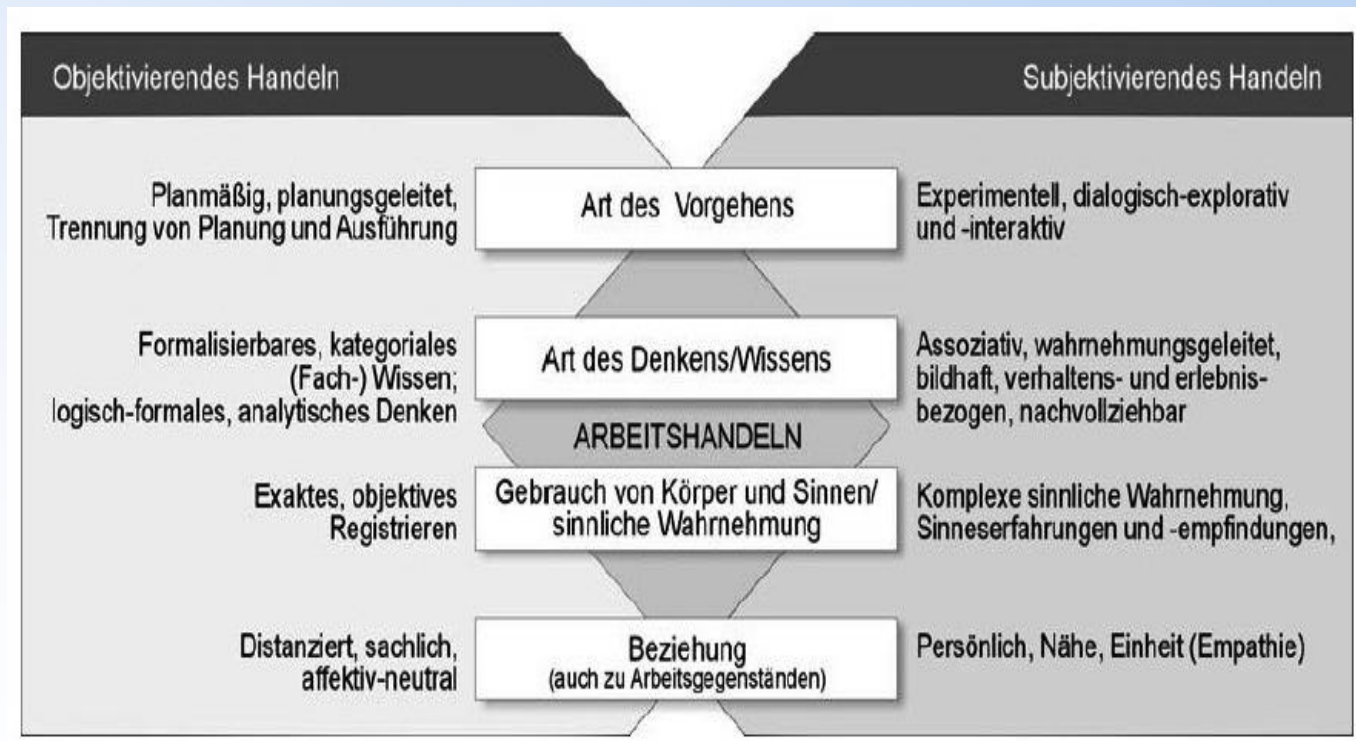
Improvisation = nicht vorbereitet/plan- und konzeptlos

**Planung/Festlegung und Offenheit**

„andere“ Planung und Festlegung



# Objektivierendes Handeln



# Objektivierendes Handeln

Beispiel

Musik

Jazz

„Basin Street Blues“

# Objektivierendes Handeln

Basin Street Blues (Williams)

Chorus

The image shows a handwritten musical score for 'Basin Street Blues' by Williams. The score is written on five staves. The first two staves contain the main melody, and the last three staves are labeled 'Chorus'. The music is in 4/4 time and features a bluesy, rhythmic style with various note values and rests.

# Objektivierendes Handeln

**Basin Street Blues**  
S. Williams  
Arr. C. Trageheim '85

Chorus

The image shows a musical score for the Chorus of 'Basin Street Blues'. It is arranged by C. Trageheim in 1985. The score is written for piano and consists of four systems of music. Each system has a treble and bass staff. The first system starts with a dynamic marking of *mf*. The music is in a blues-influenced style with a 12-measure structure. The final measure of the fourth system is marked 'fine'.

# Objektivierendes Handeln

Basin Street Blues (S. Williams)

The image shows a handwritten musical score for "Basin Street Blues" by S. Williams. The score is written in 4/4 time and features a melody line and four staves of chords. The melody line is written in treble clef and includes a key signature of two flats (B-flat and E-flat). The chords are written in a shorthand notation above the melody line. The chords are: Chords Bb, D7, G3, G3, C3, F, B, D7, Cw, F7, Bb, D7, G3, Ab7, G3, C, F, B.

# Objektivierendes Handeln

**Basin Street Blues** (Willie)

Chords

B<sup>b</sup> | D<sup>+</sup> | G<sup>#</sup> | G<sup>#</sup> |  
C<sup>#</sup> | F | B D<sup>+</sup> | C# F<sup>#</sup> |  
B<sup>b</sup> | D<sup>+</sup> | G<sup>#</sup> | A<sup>#</sup> G<sup>#</sup> |  
C | F | B<sup>b</sup> | B<sup>b</sup> |

# Objektivierendes Handeln

Paradox

Improvisation Musik  $\neq$  nicht komponiert

aber

der Musiker braucht Kenntnisse des Komponierens

Strukturen und Prinzipien

theoretisches Wissen

praktisches Können erfordert theoretisches Wissen

# Objektivierendes Handeln

## Offene Frage

Wie entsteht das Nicht-Festgelegte

?



# Objektivierendes Handeln

## Die „andere“ Seite der Improvisation

Subjektivierendes Handeln

# Subjektivierendes Handeln

## Vorgehensweise

- dialogisch-interaktiv;
- entdeckend-explorativ  
→ „Im Fluss“;
- praktisches Handeln als Mittel zur Erkenntnis und Wissen („Erkunden“);
- Entwicklung, Festlegung, Präzisierung von „Lösungswegen“ und „Zielen“ im und durch praktisches Handeln

**Vorurteil:** unsystematisch, „durchwursteln“, unprofessionell

eigenständige Systematik – „Dialog“ mit den Dingen

# Objektivierendes Handeln

sinnliche Wahrnehmung

- Spürende, empfindende Wahrnehmung
- Wahrnehmung „diffuser“, „qualitativer“ Eigenschaften, Prozesse etc. (warmes Geräusch; angespannte Atmosphäre etc.)
- Wahrnehmung von Zusammenhängen, Strukturen, Gestalten (visuell, akustisch etc.)

**Vorurteil:** subjektives Erleben (Innenwelt); subjektive Projektion

Wahrnehmen und Erkennen von Eigenschaften „äußerer“ Gegebenheiten  
durch spürende Wahrnehmung

Spürende Wahrnehmung  
als Grundlage und Medium von Erkennen und Wissen

# Objektivierendes Handeln

Denken

→ assoziativ-bildhaft

→ Reflection in action (Schön 1983)

**Vorurteil:** minderwertiges „Denken“/geringe Abstraktion

eigenständige, anspruchsvolle mentale Prozesse

# Objektivierendes Handeln

## Beziehung zur Umwelt

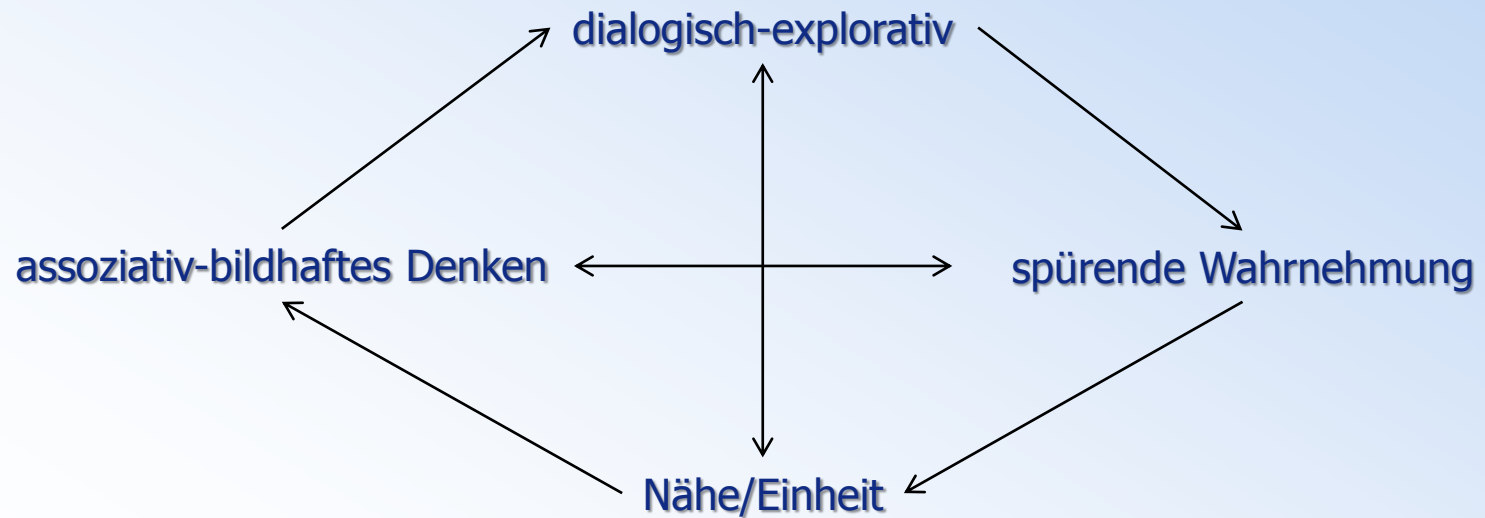
- Nähe
- Einheit, Verbindung
- Ähnlichkeit

**Vorurteil:** Subjektzentrierung, „kindliches“ Weltbild; Regression

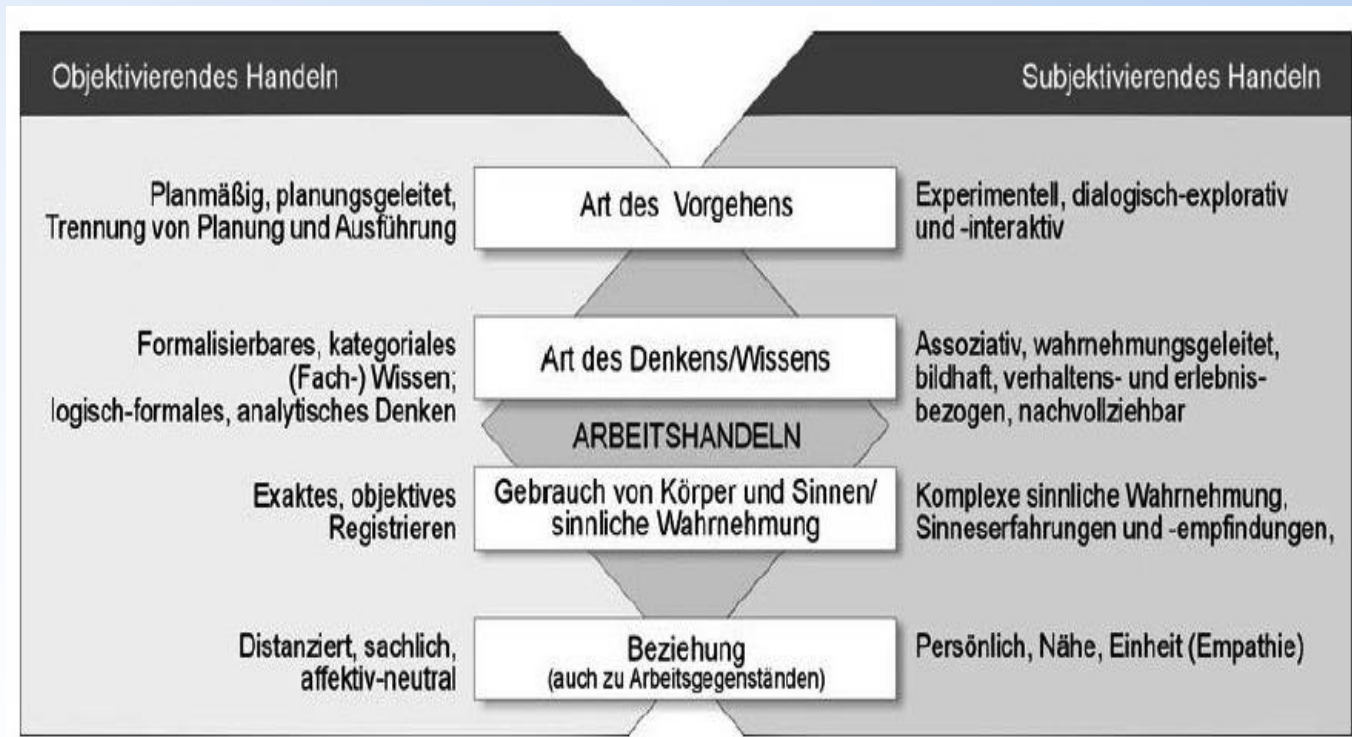
besondere, subjektiv gestaltbare Beziehung zur Umwelt  
Wahrnehmung der Umwelt als „Subjekt“: Eigenleben, unberechenbar

# Objektivierendes Handeln

Subjektivierendes Handeln



# Objektivierendes und subjektivierendes Handeln



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Prof. Dr. Fritz Böhle

[fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de](mailto:fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de)

<http://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio4/team/boehle/>