

# Improvisieren in der Bildungsarbeit – Verlegenheitslösung oder Kunst des Umganges mit Unerwartetem?

Gerit Thomann

Referat am Konvent der Musikschule Zug vom 16.8.2021

«Gegenreden»

- *«Improvisation?  
Braucht es für Orientierungslosigkeit neuerdings eine andere  
Bezeichnung?»*
- *«Improvisation legitimiert nachträglich selbstverschuldete Pannen.»*
- *«Improvisation dient als Feigenblatt für Dilettantismus.»*
- *«Improvisation in der Bildung ist die Folge von Budgetkürzungen.»*
- *«Improvisieren dürfen nur Meisterinnen und Meister ihres Fachs.»*
- *«Improvisation ist ein intransparentes Mittel zur Einschüchterung und zur  
Machtausübung: Auf Unvorhersehbares können sich Lernende nicht  
vorbereiten.»*
- *«Wäre man mit Improvisation auf den Mond gekommen?»*
- *«Improvisation verursacht Chancenungleichheit – die einen können es,  
die anderen nicht.»*
- *«Improvisation ist Ausweichmanöver sowie Zeichen von  
Unverbindlichkeit und Verantwortungslosigkeit.»*
- *«Improvisieren führt aufs Glatteis.»*

«Ja, mach nur einen Plan  
sei nur ein grosses Licht!  
Und mach dann noch 'nen  
zweiten Plan  
Gehn tun sie beide nicht.»  
(Bert Brecht 1975, S. 77)

## 1. Einleitung

Liebe Trägerinnen und Träger der Musikschule Zug

Erschrecken Sie nicht – die eingeblendeten Zitate sind konstruierte «Gegenreden» und sollen uns im Verlaufe der Beschäftigung mit dem Thema «Improvisieren» als Prüfsteine gegen Ideologisierungen dienen.

Ich begrüsse Sie ganz herzlich auch in meinem Namen für diese Veranstaltung und freue mich, hier einen Beitrag leisten zu können, herzlichen Dank für diese Möglichkeit.

Ich spreche im Folgenden nicht als Musikexperte oder als Musiker zu Ihnen, sondern als Pädagoge und Bildungsexperte. Auch wenn ich mich als leidenschaftlichen Zuhörer und gelegentlichen Amateurmusiker bezeichnen würde. Zugegebenermassen eher im Genre Jazz. Entschuldigen Sie als Expertinnen und Experten in der Vermittlung von Musik daher, dass ich den musikalischen Begriff der Improvisation nicht beleuchte – ich weiss hier schlicht zu wenig. Wahrscheinlich bedeutet Improvisation für Sie als Musikerin und Musiker spontan entstehendes Tonmaterial, welches nicht vor dem Spiel schriftlich fixiert worden ist. Ich beschäftige mich aber seit längerem eher mit der Frage der Bedeutung von Improvisation in der Bildungsarbeit. Wenn nun der Begriff Improvisation fällt, bitte ich Sie somit, nicht in erster Linie an die musikalische Improvisation zu denken, sondern an die Improvisation in Ihrer Bildungsarbeit. Wobei es da trotzdem interessante Verbindungen geben könnte...

Es ist auffällig, dass der Begriff der Improvisation mit Start einer bestimmten Tagung Einzug in Organisations- und Führungstheorien erhielt, eine Tagung, welche durch Karl Weick, einen Organisationswissenschaftler 1995 in Vancouver organisiert wurde. Ich werde ihn hin und wieder in meinem Referat zitieren. Die Tagung hiess *“Jazz as a metaphor for organizing in the 21th century”*. Man sprach damals von einem regelrechten *“improvisational turn”* in Führungs- und Organisationstheorien und versuchte Kompetenzen von Jazz - Combos auf Führungssituationen zu übertragen.<sup>1</sup>

Wenn Sie also Erfahrungen in musikalischer Improvisation haben sollten, könnte es trotzdem interessant sein, im Verlaufe meiner Ausführungen oder danach mögliche und

---

<sup>1</sup> Trotz offensichtlicher Parallelen hat die metaphorische Verwendung von «Jazz» in Organisationen Grenzen. Neben der Grundhaltung, improvisieren zu wollen, setzt das Improvisieren unbedingtes Können voraus. Eine weitere Voraussetzung besteht darin, dass sämtliche «Mitspielende» kompetent sowie bereit und fähig sind, eigenverantwortlich zu handeln. In der Realität sind diese Voraussetzungen jedoch sowohl im Jazz als auch in Organisationen nicht immer erfüllt.

unmögliche Transferschlüsse zu ihrer Unterrichtsgestaltung zu ziehen. Um diese geht es heute aber vor allem.

## Übersicht

1. Einleitung
2. Zur Kunst der situativen Programmabweichung - alltägliche pädagogische Praxis
3. Improvisation in der Bildung
4. Zugänge zu Improvisation
5. Improvisationskompetenz
6. Planungsverhalten für komplexe Situationen
7. Fazit: Improvisation ist keine Verlegenheitslösung und setzt konstruktiven Umgang mit Unerwartetem voraus

## 2. Die Kunst der situativen Programmabweichung – alltägliche pädagogische Praxis

Ich gehe mal davon aus, dass Sie in ihrem Unterrichtsalltag täglich improvisieren: Eine Schülerin ist krank - verschieben Sie die Stunde, lassen sie sie ausfallen, nehmen Sie spontan einen anderen Schüler? Oder: Ein Schüler hat nicht geübt, was er sollte, Sie müssen das Programm umstellen. Oder: Die tragenden Solistinnen und Solisten in Ihrem Orchester kommen zu spät, warten Sie oder beginnen Sie schon ohne diese? Oder: Sie müssen während einer Einstiegsphase Ihre neue Schülerin mit ihren Kompetenzen und ihrem Potential einschätzen, Dinge ausprobieren, verwerfen, bis die Möglichkeiten deutlich werden. Oder: Ein Schüler ist total überfordert, beginnt zu weinen, erzählt von Schwierigkeiten in der Schule oder der Familie; sie müssen reagieren. Oder: eine Schülerin kommt einfach nicht mehr in ihre Lektionen; wie nehmen Sie Kontakt zu ihr oder ihren Eltern auf? Oder: Sie erklären einer Schülerin oder einem Schüler seit drei Monaten den punktierten Viertel und er/sie will es einfach nicht verstehen, obwohl Sie schon alle pädagogischen und methodischen Tricks angewendet haben. Oder: Ein Schüler sollte nach drei Jahren bei der Übertrittsprüfung die Tonleitern spielen und er kann es einfach nicht, obwohl Sie jede Stunde mit ihm übten. Oder: Sie unterrichten Musik und Bewegung in einer neuen Klasse und realisieren in kurzer Zeit, dass drei Schülerinnen und Schüler sehr begabt sind und drei andere grosse Schwierigkeiten zeigen; wie steht es um ihren Plan? Die Unvorhersehbarkeit von Situationen ist übrigens nicht nur Bildungssituationen relevant: Sie gilt auch für administrative, organisatorische und allerlei andere Tätigkeiten.

Improvisation ist also nicht eine Verlegenheitslösung, sondern eine Form von Handlungsvermögen, die durch ein alltägliches nicht antizipiertes kritisches Ereignis ausgelöst wird und durch improvisierendes Handeln durchaus auch zu neuen Lösungen führen kann. «Managing the unexpected» heisst das gelegentlich; dazu später mehr.

Erinnern Sie sich an eine schwierige nicht antizipierbare Situation, welche durch ihre improvisierende Handlung eine positive Wendung nahm?
---

Wenn ich mich als Pädagoge an zentrale und wegweisende Situationen in meinem Berufsleben erinnere – sei es als langjähriger Lehrer von verhaltensauffälligen Schülerinnen

und Schülern, als Dozent, Berater oder als Führungsperson –, galt und gilt es jeweils häufig, Widersprüchlichkeiten auszuhalten. Ebenso muss und musste ich akzeptieren, dass die Reibungslosigkeit so genannter Kompetenzprofile zwar in pädagogischen Konzepten, Managementratgebern und didaktischen Drehbüchern portiert werden, jedoch in der alltäglichen Wirklichkeit so nicht oder selten umsetzbar sind.

Die «Kunst», als Pädagoge situativ vom Programm abzuweichen und adäquat mit Störungen oder mit Unvorhersehbarkeiten umzugehen, hingegen schien und scheint als alltäglich notwendige Kompetenz unabdingbar. Der Plan, Geplantes zu realisieren, ist offensichtlich nicht selten zum Scheitern verurteilt; und dies führt schliesslich – gelegentlich mit gemischten Gefühlen – zu improvisierendem Handeln, oder dazu, dass der Plan zumindest spontan variiert und situativ umgesetzt wird.

Ich erinnere mich gut an eine meiner ersten Lektionen während meiner Ausbildung zum Volksschullehrer. Für die Ausbildungsverantwortlichen musste ich eine Verlaufsplanung mit den Spalten «Lehrerinterventionen» und «erwartetes Schülerverhalten» skizzieren und erlebte mit Schrecken, dass die Lernenden nicht reagierten, wie von mir erwartet - ich kam gelegentlich nicht einmal zu meinen geplanten Interventionen. Ab und an frage ich mich heute, ob solche oben beschriebenen didaktischen Vorbereitungsmodelle sich tatsächlich sicherheitsbietend auswirken und nicht eher Variationen negieren und dabei Improvisation verhindern.

Wie bewältigen nun Bildungsfachleute wie Sie, wie wir solche Spannungen, Scheiter-Erfahrungen und Paradoxien? Indem wir präziser und besser planen? Indem wir in unserer Planung mehr Handlungsoptionen berücksichtigen? Oder indem wir «durch Erfahrung klug» werden und weniger planen – dafür mehr improvisieren, Momente und Situationen besser nutzen? Ist solches Improvisieren lernbar?

### 3. Improvisation in der Bildung

Improvisieren bedeutet, «etwas ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif tun», entlehnt von *lat. providere*, «vorhersehen». *ital. improvviso*, «unvorhergesehen, unerwartet», Demnach bedeutet «Improvisieren» zu handeln ohne vorherzusehen (vgl. Bormann et al. 2010, S. 7). Improvisation führt als Begriff ein Doppelleben: Während sie in Kunst (Musik, Tanz, Performance) oft positiv gewertet wird und auch konzeptionell gefasst wird, gilt sie in anderen Tätigkeitsfeldern (etwa in der Bildung) häufig als Indikator des Mangels (siehe auch die «Gegenreden»); wenn vermeintliche Fehlplanung kompensiert wird, wird dies im Bildungsbereich in der Alltagssprache gern «Improvisieren» genannt.

In der einschlägigen deutschsprachigen pädagogischen Literatur findet sich der Begriff «Improvisation» interessanterweise kaum – mit wenigen Ausnahmen, obwohl sich gesellschaftssoziologische und organisationstheoretische Konzepte in den letzten Jahrzehnten mit Begriffen wie «Risiko», «Unvorhersehbarkeit», «Unsicherheit» oder «Ungewissheit» beschäftigen. Covid 19 hat diese thematische Orientierung beschleunigt. Im selben Zeitraum dominiert (e) paradoxerweise im Bildungsbereich im Gegensatz dazu die so genannte «Kompetenzorientierung». Sie kennen wahrscheinlich die Diskussionen um Lehrpläne. Diese betont zwar die Individualität von Lernprozessen, präsentiert sich jedoch konzeptionell als ein standardisiertes und planmässig zu durchlaufendes «nach oben» führendes Stufensystem, das wenig Raum für ungeplante und spontane Entwicklungen und Bewegungen bietet - weder für Lehrende noch Lernende. Das Konzept orientiert sich

metaphorisch gesehen meist am gelingenden Emporwachsen von niedrigeren zu höheren Kompetenzen. Andere Wege als diese Stufen oder unvorhergesehene Wege, ein zu langes Verweilen auf einer Stufe, Rückschritte, Querschritte ohne «Wachstum» oder gar ein Verlassen oder Auslassen der Treppe sind nicht vorgesehen.<sup>2</sup> Dabei sollen die Lernziele (learning outcomes) dem jeweiligen Kompetenzstand angepasst sein und auch diesem Stand gemäss transparent überprüft werden. Die Handlungsorientierung wird hier durch das Prinzip der Vergleichbarkeit und der Überprüfung ergänzt. Der Aufbau von Kompetenzen erfolgt auch in dieser Denkweise in Stufen. Hoffnungsvoll und mit technologischer Grunderwartung wird eine Steuerung der inneren Entwicklung (des Kompetenzzuwachses) von Lernenden angenommen.

Wo bleibt in diesem Rahmen das Risiko, die Unvorhersehbarkeit oder die Option des Scheiterns? Scheinbare Planbarkeit des zu Lernenden wird offensichtlich im Bildungskontext als Illusion aufrechterhalten, obgleich der Anspruch nie zur Wirklichkeit passt.

Erinnern Sie sich an Rückschritte, Doppelschritte, Querschritte Ihrer Schülerinnen und Schüler, allenfalls auch an gescheiterte Versuche mit dem «Treppenkonzept»?

Improvisierend zu handeln und zu lernen, mit Unvorhersehbarem umzugehen, war unbestritten bereits vor der Covid19-Krise in der täglichen Bildungsarbeit eine relevante Konstante – auch wenn dafür pädagogische Modelle weitgehend fehlen.

Immerhin: Classroom-Management-Forscher Walter Doyle (nach Doyle in: Dick 1996, S.74 ff.) schlüsselte in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts die Komplexität für Unterrichtssituationen nach verschiedenen Aspekten auf: Er unterschied dabei «simultane Wirklichkeiten». Doyle konstatierte: Lehr-/Lernsituationen nehmen oft einen unerwarteten Verlauf. So erschweren etwa Unterbrechungen oder Ablenkungen, das Unterrichtsgeschehen zu prognostizieren oder längerfristig zu planen. Dieses Handeln wurde damals nicht explizit «Improvisieren» genannt.

Nachstehende Merkmale (nach Doyle in: Dick 1996, S.74 ff.,) schlüsseln die Komplexität für Bildungssituationen konkret nach verschiedenen Aspekten auf, ich habe versucht, diese mit passenden Beispielen zu ergänzen:

### **Simultane Wirklichkeiten: Merkmale von Komplexität in Bildungssituationen nach Doyle**

#### **Multidimensionalität**

In Bildungssituationen ist eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen. Wir müssen mit einer Fülle von Ereignissen und Situationen klarkommen und «fertigwerden».

- Sie unterrichten eine Schülerin in Lektion, es klopft an die Türe, ein Schüler entschuldigt sich, eine Mutter versucht sie gleichzeitig telefonisch zu erreichen und der Musikschulleiter will etwas Dringendes mit Ihnen besprechen.

---

<sup>2</sup> Ich erinnere mich als frischer Schüler der Jazz Schule Luzern (anfangs der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts) an mein Fasziniertsein vom Jazzpianisten Thelonious Monk und fragte in meiner ersten Klavierstunde meinen Lehrer begierig und freudig erwartend, ob ich ein Stück von Monk lernen könne. Er antwortete mir trocken: „Monk kommt im 6. Semester“. Da er aber meine Enttäuschung offensichtlich wahrnahm, begann er in der zweiten Stunde mir „Blue Monk“ beizubringen – ein relativ einfach zu spielendes Stück und ein guter Einstieg in die Welt von Monk. Wenn er das nicht getan hätte....

- Sie hatten einen anstrengenden Tag und müssen spät abends noch viele Mails und SMS beantworten, zudem finden Sie auf Ihrer Mailbox noch zwei Nachrichten von unzufriedenen Eltern und sie realisieren, dass Sie vergessen haben, das grüne Planungsformular dem Sekretariat zuzustellen.
- Sie realisieren, dass Ihr modifizierter Probe- und Konzertplan mit den vereinbarten Lektionen an der Musikschule kollidiert – zudem wird die Koordination mit der anderen Musikschule immer komplizierter.

### **Gleichzeitigkeit**

In Bildungssituationen geschehen viele Dinge gleichzeitig, was die Regulierung des Unterrichtsgeschehens erschwert.

- Die einen Schüler/innen des Orchesters arbeiten aktiv an einer Umsetzungsaufgabe und erwarten ihr Feedback, andere sprechen miteinander über ihre Aktivitäten am Wochenende, die „Hinterbühne“ wird zur „Vorderbühne“, wieder andere signalisieren Ihnen, dass sie die Aufgabenstellung nicht verstanden haben.
- Ein aktuelles gesellschaftlich Ereignis beschäftigt die Schülerin dermassen, dass der geplante Unterricht unmöglich wird - und es ist die letzte Stunde vor der Vortragsübung.

### **Unmittelbarkeit**

In Bildungssituationen überstürzen sich die Ereignisse oft, was schnelle Reaktionsfähigkeit erfordert. Selten bleibt Lehrenden Zeit, Entscheidungen sorgfältig abzuwägen.

- Eine Schülerin verlässt kommentarlos den digitalen Lernraum.
- Ein Schüler bricht während einer Vortragsübung plötzlich in Tränen aus und will nicht über den Grund dafür sprechen.
- Eine Gruppe von Schüler/innen erklärt Ihnen in einer Pause, dass sie nach der Pause nicht mehr mit dem einen Schüler zusammenarbeiten/zusammenspielen wollen.

### **Unvorhersehbarkeit**

Bildungssituationen nehmen oft einen unerwarteten Verlauf. Unterbrechungen oder Ablenkungen erschweren es, das Unterrichtsgeschehen zu prognostizieren oder längerfristig zu planen.

- Sie stehen eine halbe Stunde vor Unterrichtsbeginn vor dem angegebenen Kursraum und realisieren, dass dieser schon besetzt ist.
- Ein Schüler weigert sich während einer digitalen Verarbeitungsphase, in einen geplanten Übungsschat einzusteigen.
- Vor einem Konzert erscheint Ihr Schüler (der spielen sollte) nicht.
- Die Eltern melden ihr Kind für die Vortragsübung ab, obwohl sie die Teilnahme via Mail mit den Eltern vereinbart haben.
- Ihr Instrument klingt beim Einspielen plötzlich seltsam oder Sie haben es zu Hause vergessen, ihr Schüler steht da.
- Das Haustier der Schülerin ist gestern verstorben, ist der Unterricht nun möglich?

### **Öffentlichkeit**

In Bildungssituationen exponieren sich Lehrende vor einem Publikum, das aus ihrem Lehrverhalten rückschliesst auf ihre Fähigkeit, Inhalte zu vermitteln oder mit schwierigen Situationen umzugehen.

- Als lehrende Person stehen Sie während Lehr-/Lernsituationen auf einer «Bühne», werden detailliert beobachtet und geprüft.
- Über Sie als Lehrperson wird auch nach dem Unterricht oder in Pausen gesprochen.
- Sie kennen die ganze Familie Ihres Schülers, Ihnen eilt in der Regel ein «Ruf» voraus.

### **Geschichtlichkeit**

In Bildungssituationen treffen sich Lehrende und Lernende teilweise in zeitlich ausgedehntem Rahmen. Einzelne Ereignisse stehen in einem übergreifenden Kontext und haben unter Umständen langfristige Auswirkungen.

- Sie übernehmen eine Gruppe (Orchester), von Schüler/innen welche inhaltlich und gruppendynamisch schon einen beträchtlichen Weg hinter sich gebracht hat, Normen sind gesetzt.
- Am Ende einer langjährigen Begleitung einer Schülerin tauchen Fragen und ungelöste Probleme des Anfanges wieder auf.
- Sie übernehmen eine neue Instrumentenklasse und merken, dass sie an Ihrem Vorgänger gemessen werden.

Lesen Sie die Merkmale von Komplexität kurz durch und lassen Sie einige einschlägigen Erfahrungen für sich Revue passieren.

Nun: In der Covid19 -Krise veränderten sich sämtliche Abläufe des öffentlichen Lebens aufgrund staatlich verordneter Interventionen. Diese wirkten sich auch massgebend auf Bildungsorganisationen aus, ich nehme an, auch auf Ihre Musikschule: Die meisten Bildungsanbieter mussten ihr Präsenzangebot einstellen und auf «Distance Learning» umsteigen. Dies führte zu Beginn zu teilweise hilflosen, zunehmend aber auch zu kreativen Versuchen, Lehr-/Lernsituationen anzupassen und anders zu gestalten. Inwiefern sich der vormals «gut» organisierte und vielleicht weniger auf Improvisieren eingestellte Normalzustand von «vor Covid19» wiederherstellen lässt oder überhaupt lassen soll, wissen wir noch nicht. Es scheint eine neue «Normalität» der Gegenwart zu entstehen. Werden wir wieder in ruhigere Fahrwasser gelangen oder wird sich das Fahrwasser beruhigen? Wohl eher nicht.

Ungewissheit spielt stets mit und braucht entsprechende Improvisation – so meine Prämisse; und es braucht Improvisation keineswegs nur, um Restrisiken oder ungeplante Nebenwirkungen zu minimieren. Vielmehr müssen soziale und professionelle (Alltags-) Handlungen in der neuen Situation überprüft und allenfalls modifiziert werden, die «andere» oder mitunter «neue» Gegenwart muss gestaltet werden, ohne zu wissen, was die Zukunft genau mit sich bringt. Es geht darum, das Potential der Situation (besser) zu nutzen. Und: Wir können auf unseren Erfahrungen von vor der Pandemie aufbauen. Der Umgang mit Komplexität ist nicht erst seit der durch die Covid19-Ära erzwungenen digitalen Offensive bedeutsam, er prägt das Lehr-/Lerngeschehen in unseren Bildungsinstitutionen schon immer tagtäglich.

Was war Ihre bedeutsamste Improvisationserfahrung in der bisherigen Covid 19-Krise?

#### 4. Zugänge zu Improvisation

##### **Erster Zugang: Improvisieren als Technologie**

Ist Improvisation als unvorhersehbarer Akt eine «Creatio ex nihil»? Wie es die so genannt «freie Improvisation» des Jazz der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts behauptete und versuchte (jeder Ton, jeder Klang aus dem Moment und der Situation heraus). Oder meint Improvisieren eher, Prozesse an den Grenzen von Regeln zu gestalten bis hin zum Regelbruch, der neue Formen und Spielräume eröffnet? Oder ist Improvisation erst vor dem Hintergrund von Ordnungsmustern möglich?

Christopher Dell, Musiker und Improvisationstheoretiker darf als Vertreter des Ordnungsansatzes gesehen werden. Improvisieren braucht seines Erachtens Ordnung und Technologie. Dell führt in diesem Zusammenhang aus, dass sich die Fähigkeit zu improvisieren darin zeige, mit einer begrenzten Anzahl einfacher Regeln und minimaler

Strukturen eine grosse Anzahl Verhaltens-, Handlungs- oder Kommunikationsvarianten zu generieren (Dell 2012, S. 22). Er charakterisiert Improvisation als Technologie des maximalen «Verschaltens vorhandener Strukturen und Ressourcen» (Dell 2017, S.135) Improvisationsvermögen wächst in diesem Verständnis mit der Variabilität der Erfahrungen, dem Repertoire, welches sich in der Gegenwart in jeder neuen Situation nutzbar machen lässt.

### **Zweiter Zugang: Improvisieren als Umgang mit Unvorhersehbarem (managing the unexpected)**

Mit einem unerwarteten Verlauf umzugehen, lässt sich als «*Managing the unexpected*» bezeichnen, wie es auch Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (2016) basierend auf Untersuchungen in so genannten «high reliability organizations» (Notfallstationen, Rettungssanität etc) tun. Sie plädieren dafür, sich auf Fehler und Abweichungen zu konzentrieren und von diesen zu lernen, nicht auf Erfolgshetorik – dies, um defensive Routinen zu verhindern und Innovation zuzulassen. Es geht ihnen darum, achtsam zu sein und Entscheidungen bei Bedarf rückgängig zu machen, Kritik zuzulassen, inadäquate Muster (eingeübte Inkompetenzen) zu erkennen und zu durchbrechen.

Zwar geht es bei der Arbeit in Bildungsorganisationen selten um Leben und Tod. Anders dagegen rettet in einer Rettungssanität oder Intensivstation mitunter standardisiertes Vorgehen Leben, manchmal tut das jedoch ebenso der Situation angepasstes von Standards abweichendes Verhalten. Und doch: Unterschätzen Sie – gerade als Musiklehrende nicht Ihre Wirkung auf das junge Leben ihrer Schülerinnen und Schüler.

### **Dritter Zugang: Improvisieren und Planen: ein kritisches Verhältnis**

Vielerorts diskutiert, oftmals schnell abgehandelt und entsprechend mystifiziert ist das Verhältnis von Planen und Improvisieren. Mit Widersprüchlichkeiten umzugehen, gehört zum täglichen Handeln. Auch in der Bildungsarbeit. Planung stellt die eine Kehrseite der Handlungsmünze dar, die Realität die andere.

Mit der Realität umzugehen, fordert jeweils oft Improvisieren oder zumindest ein Umspielen des Planes, Plankorrekturen – wie wir vorher schon gehört haben. Pläne reibungslos durchzuführen, zu realisieren, ist eher die Ausnahme, weil jede Durchführung eines Plans neue Komplexität generiert. Diese erwachsende Komplexität ist kein ungewollter Nebeneffekt einer geordneten oder zu ordnenden Welt. Sie ist vielmehr eine Form der Realität. Indem wir linear, «professionell» und nach Plan handeln, vermeiden wir scheinbar Risiken und Fehler. Durch diese Vermeidungsstrategie jedoch entgeht uns als Handelnden und Reflektierenden das Potenzial der durchkreuzten Pläne, der verlorenen Fassungen und Fehlleistungen: Genau diese könnten jedoch dabei helfen, adäquatere oder bessere Lösungswege zu entdecken.

Karl Weick (in Dell 2012, S. 136) unterscheidet vier Ebenen improvisationaler Performanz:

- Die Interpretation (Befolgung des Planes),
- die minimale Variation (Ausgestalten des Planes),
- die Variation (mit improvisierten Aktionen und partieller Abweichung des Planes) und
- die Improvisation (welche radikal vom Plan abweichen) (Dell 2012, S. 136).



Die Notwendigkeit, sich in Situationen zu entscheiden, wächst dabei mit der Zunahme der improvisierenden Gestaltungsmöglichkeiten (von der Variation bis zur freien Improvisation).

Konkret bedeutet dies: Improvisieren ist kein Gegenspieler von Planen. Improvisieren bedeutet, mit einer minimalen Struktur zu beginnen und handelnd einen Plan entwickeln. Planen und Echtzeithandeln stimmen nämlich überein (Dell 2012, S.135ff.).

Wie würden Sie ihre alltäglichen unterrichtlichen Improvisationen bezeichnen: Als Interpretation, als minimale Variation, als Variation oder als (freie) Improvisation?

## 5. Improvisationskompetenz

In unserer effizienz- und qualitätsorientierten Gegenwart sowie spezifisch in pädagogischen Kontexten wird wenig darüber reflektiert, was Nicht-Erfüllenkönnen von Plänen oder das Nichterreichen von Zielen bedeutet oder bewirkt. Chaos, Unordnung und Disharmonie scheinen in unserer westlichen Kultur negativ belegt, das Projekt «Leben» sollte effizient geplant sein, Überraschungen sind nicht vorgesehen, Ungewissheiten verunsichern.

Gleichzeitig existiert jedoch ein unheimlich reiches und divergierendes Angebot an optionalen Lebensgestaltungsentwürfen, welches Umbrüche, Umwege und Perspektivenwechsel ermöglicht und sogar provoziert. Beratungsangebote als Hilfe zur Entscheidungsfindung in bedeutsamen Lebenssituationen florieren. Eine Paradoxie?

Die eigene Planung, die eigenen Vorstellungen von Handlungen und Situationen so zu gestalten, dass Optionen zukünftige situative Flexibilität der eigenen Handlung gewährleisten, könnte eine Kompetenz des Umganges mit Unvorhersehbarkeiten repräsentieren.

Was bedeutet es, im alltäglichen beruflichen Handeln mit Unvorhersehbarem umzugehen? Sollen wir lediglich besser planen, um den Plan verlassen zu können? Oder braucht es Pläne mit der Option des Scheiterns (Risikoanalyse), damit wir in der jeweiligen Situation flexibel sind, um Abweichungen in den Griff zu bekommen oder zu legitimieren? Fordern komplexe Arbeitskontexte eine erhöhte Flexibilität im Handeln? Falls diese Fragen bejaht werden, eine letzte Frage: Wie lässt sich eine spezifische Kompetenz für den Umgang mit Unvorhersehbarkeit und Mehrdeutigkeit herauskristallisieren, eine «Improvisationskompetenz»?

Wo und wann habe Sie gelernt, in Ihrem Unterricht zu improvisieren, wie entstand Ihre Improvisationskompetenz?

## 6. Planungsverhalten für komplexe Bildungssituationen – Reflexive Kompetenz als Schlüssel für die Nutzung des Potentials von Situationen

Lehrende sind gezwungen, in Sekundenschnelle Situationen zu identifizieren und wirksame Handlungsweisen auszuwählen. Wahl (1995, S. 61) nennt diese Kompetenzen «*Situationsauffassung*» und «*Handlungsauffassung*».

Routinierte Experten («reflective practitioners» nach Dewey 1933 und Schön 1983 in: Dick 1996, S.96 ff.,) ziehen im Sinne eines methodischen Repertoires einzelne oder mehrere Register. Dabei halten sie sich nicht an klischeehafte Automatismen, sondern an eine Art von «*knowing in action*» (nach Schön 1983): jeder neue «Registerzug» weitet den Handlungsspielraums aus, indem er durch Analogien und Vergleiche mit anderen Situationen handlungsrelevantes Wissen verdichtet.

Bei wenig erfolgreichem Handeln bleiben oft «veraltete» Prozesse und Strukturen aktiv, obwohl «besseres» Wissen bereits verfügbar wäre. Interessant ist, dass Erfolg offensichtlich Selbstreflexion unnötig macht, was wiederum eine Gefahr birgt, denn unter gewissen Umständen führt eine als erfolgreich erfahrene Problemlösung in einer anderen Situation plötzlich zum Misserfolg.

Was lässt sich nun abschliessend zu möglichen Planungsstrategien für komplexe Situationen im Bildungskontext sagen?

- Feste gültige Regeln (wie: «Wer wagt, gewinnt») gibt es nicht für sämtliche Problemsituationen.
- Planen als Entwurf von realen Handlungen kann als «*Synthese eines Weges durch ein Labyrinth von Möglichkeiten hin zum erwünschten Ziel*» (Dörner 1995, S. 41) bezeichnet werden.
- Durch «internes Probehandeln» (Antizipieren) darf nicht erwartet werden, dass alles reibungslos vonstattgeht.
- Häufig wird leider hypothesenbestätigend anstatt problemgeleitet geplant. Individuelle Erinnerungsspuren und spekulative Vorwegnahmen erschweren es so, Planung zu modifizieren.
- Gelegentlich ist Planung wirklich falsch am Platz. In nicht planbaren Situationen zu planen kann sich verheerender auswirken, als wenn man gar nicht plant.
- Wichtigste Planungsressource ist die analysierte Erfahrung eigenen Verhaltens in komplexen Situationen.
- Planung kann auch heissen, sich (mental) vorzubereiten auf unplanbare Situationen.

Demnach lassen sich zahlreiche praktische Aspekte von Lehr-/Lernsituationen nicht verplanen und viele Widerborstigkeiten nicht vorhersehen; zumindest besitzt jede Planung den Charakter von Vorläufigkeit.

Die eigene Planung so zu halten, dass eine zukünftige situative Flexibilität gewährleistet ist, indem Handlungsoptionen aufrechterhalten werden, repräsentiert offensichtlich eine Kompetenz, mit Unvorhersehbarkeit und Mehrdeutigkeit umzugehen. Dies darf auch als eine Art von «Improvisationskunst» bezeichnet werden. Improvisationskunst als eine Fähigkeit, in Situationen anders (als geplant) dafür jedoch angemessen zu agieren.

## 7. Fazit: Improvisieren ist keine Verlegenheitslösung und setzt konstruktiven Umgang mit Unerwartetem voraus

Entgegen der landläufigen Meinung ist Improvisieren kein ungeplantes Handeln, keine Verlegenheitslösung; Improvisation ist Denken und Handeln in Optionen und hat situativen und prozessorientierten Charakter. Eine Improvisation beinhaltet, die gegebenen Handlungsräume permanent zu hinterfragen, für das Mögliche offen zu sein und Spielräume zu erweitern. Das bedeutet: Improvisation bessert keine gescheiterten Pläne nach. Improvisation ist konstruktiver Umgang mit Unerwartetem und damit eine zentrale Fähigkeit in komplexer werdenden Umwelten. Und: Improvisieren lässt sich üben.

Dell (2012, S. 121) betont in diesem Zusammenhang, dass sich Organisationen «im Handlungsmodus der Improvisation» organisieren sollen. Eine «Improvisierende Organisation» ermögliche einen konstruktiven Umgang mit Unordnung: *«Improvisation erkennt Unordnung an und versucht mit den Potenzialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten. Improvisation bedeutet dann, mit den Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mitzugestalten»* (ebd., S. 127).

Die Notwendigkeit von situativen Entscheidungen wächst mit der Zunahme der Gestaltungsmöglichkeiten. Konkret impliziert das: Improvisieren ist kein Gegenspieler von Planen, vielmehr lassen sich Pläne als mögliche Struktur, als Option fassen, man kann sie benutzen, neu arrangieren, umspielen. Entscheidungen werden im Moment getroffen. Ordnung wird damit nicht nur vor, sondern auch während des Prozesses hergestellt. Das ist die Kunst des Umganges mit Unerwartetem

Und: Immer wenn Pläne scheitern, eröffnen sich neue Handlungsmöglichkeiten!

Vielen Dank!

Gerit Thomann

## Literatur

- Bormann, Hans-Friedrich et al. Hrsg. (2010). Improvisieren – Paradoxien des Unvorhersehbaren. Bielefeld Transcript.
- Brecht, Bertolt (1975). Die Dreigroschenoper, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Dell, Christopher (2012). Die improvisierende Organisation – Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: Transcript.
- Dell, Christopher (2017). Technologie der Improvisation. In: Stark, Wolfgang. et al. (Hrsg). Improvisation und Organisation. Bielefeld: Transcript, S. 131-141.
- Dick, Andreas (1996). Vom unterrichtlichen Wissen zur Praxisreflexion: das praktische Wissen von Expertenlehrern im Dienste zukünftiger Junglehrer. Bad Heilbrunn: Klinikhardt, 2. Aufl.
- Dörner, Dietrich/Schaub, H. (1995). Handeln In Unbestimmtheit Und Komplexität. In: Organisationsentwicklung 3/95, Basel
- Thomann, G. und Honegger, M. (2021): Mit allem rechnen. Improvisieren in der Bildungsarbeit. Bern: hep
- Thomann, G. (2019). Ausbildung der Auszubildenden. 5. Auflage. Bern: hep
- Wahl, Diethelm et al. (1995). Erwachsenenbildung konkret: mehrphasiges Dozententraining : eine neue Form erwachsenendidaktischer Ausbildung von Referenten und Dozenten, Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Weick, Karl.E./Sutcliffe, Kathleen (2016). Das Unerwartete managen. 3.Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.