

Aus:

CHRISTOPHER DELL

Die improvisierende Organisation

Management nach dem Ende der Planbarkeit

November 2012, 442 Seiten, kart., zahlr. Abb., 39,80 €, ISBN 978-3-8376-2259-1

Die Gesellschaft ist im Wandel: Für Organisationen wird es angesichts instabiler Umweltbedingungen immer schwieriger, an langfristigen Planungen festzuhalten. Stattdessen wächst der Bedarf an neuen und flexiblen Planungsformen, die innovativ mit Bestehendem agieren können. Improvisation bietet sich als eine solche Form an – als lernbare Handlungskompetenz ebenso wie als Technik des konstruktiven Umgangs mit Unordnung. Christopher Dell zeigt, wie Improvisation zur Technologie werden kann: vermittelt einer Theorie, die einerseits Organisationen weder als Substanz noch als Behälter, sondern als Performativ interpretiert und andererseits improvisationales Handeln als Technik zu denken und zu orientieren vermag.

Christopher Dell, Theoretiker, Musiker und Komponist, leitet das ifit, Institut für Improvisationstechnologie, Berlin.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts2259/ts2259.php

Inhalt

1. Einführung:

Organisationaler Wandel, Performanz und Improvisation | 11

2. Organisationale Performanz | 27

- 2.1 Scientific Management: Beobachtung von Arbeit als Performanz | 31
- 2.2 Human Relations | 33
- 2.3 Relationale Strategien. Theorien X und Y | 35
- 2.4 System revisited | 37
- 2.5 Informations- und Entscheidungssystem der Organisation (IES) | 44
- 2.6 Die 80/90er – *Human Resource Management* | 55
- 2.7 Performance Management | 62
- 2.8 Erste Zwischenbilanz: Metamodelling | 67

3. Politiken der Performativität.

Problematiken der kybernetischen Wissenskonzeption | 71

- 3.1 Jean-François Lyotard. Das postmoderne Wissen | 71
- 3.2 David Easton: Kybernetisches Modell und gesellschaftliche Performanz | 84
- 3.3 Karl Deutsch. *The Nerves of Government* | 88
- 3.4 Dritte Zwischenbilanz: Kritik einer Politik der Kybernetik | 99

4. Judith Butler:

Performanz und Performativität | 103

- 4.1 Performative Konstitution von Gesellschaft | 104
- 4.2 Performative Acts | 107
- 4.3 Body-Politics | 110
- 4.4 Subversive Act | 111
- 4.5 Vierte Zwischenbilanz: Rahmen und Relation. Epistemologie der Performativität | 113

5. Organisationale Improvisation |123

- 5.1 Mögliche Definitionen von Improvisation |124
- 5.2 Handlungsmodell |127
- 5.3 Improvisational Turn |129
- 5.4 Metapher |131
- 5.5 Planung vs. Nichtplanung. Gradationen von Improvisation |133
- 5.6 Rahmung als retrospektive Metaform. Sensemaking of |137
- 5.7 Strategie und Improvisation |142
- 5.8 Minimale Strukturen |144
- 5.9 Rekursives Verhalten |151
- 5.10 Kultur der Improvisation und Ontologie der Produktion |152
- 5.11 Regelung. Strukturierung |154
- 5.12 Improvisation und Zeit/in the groove/procedural, declarative und minimal memory |156
- 5.13 Minimale Struktur und Wissen |160
- 5.14 Improvisation und Lernen |163
- 5.15 Annäherungswissen. Abstraktion und Relationalität |165
- 5.16 Learning by Teamplaying. Die Improcombo |167
- 5.17 Metaform: Rahmung und Schrift |172
- 5.18 Clustering |176
- 5.19 Improvisation und Innovation. New Product Development |178
- 5.20 Kritik des improvisationalen Modells |187
- 5.21 Enactment: Performative Ontologie der Organisation |189
- 5.22 Zur Ressourcenlage organisationaler Situationen |200

6. Improvisationstechnologie |203

- 6.1 Das Vier-Ebenen-Modell |203
- 6.2 Bricolage vs. Impromptu |204
- 6.3 Deep Listening |205
- 6.4 Vers l'Improtechnologie |206
- 6.5 Things at Play |208
- 6.6 Redesign |213
- 6.7 Situative Perspektive auf organisationalen Wandel |218

7. Diskursanalytische Folien zur Improvisation |225

Exkurs: Zur Diskursanalyse |225

Teil I: Handlung vs. Struktur |235

- 7.1 Anthony Giddens: Rekursivität organisationalen Handelns |237
- 7.2 Laclau und Mouffe: Dislozierung und Antagonismus |244
- 7.3 Emergenz Denken. Archers kritischer Realismus |250

- 7.4 Bruno Latour: Organisation als Aktant | 268
- 7.5 Mary Jo Hatch: The Performative Minimal-Structure of Organization | 274

**Teil II : Transformation, Relationalität
und Improvisationstechnologie** | 293

- 7.6 Die Philosophie des Relationalen | 293
- 7.7 Michel Foucault: Improvisation als Technologie des Wir | 300
- 7.8 Gilles Deleuze: Performative Strukturen. Die Serie beweglich (= musikalisch/improvisatorisch) machen | 312
- 7.9 Gregory Bateson: Metakernen und Improvisationstechnologie | 345
- 7.10 Karl Weick: Gestaltung als Prozess | 354

8. Resümee: Improvisation im Modus 2 – Improvisationstechnologie als neues organisationales Modell? | 381

9. Ausblick: Forschung und Implementierung | 397

Literaturverzeichnis | 409

1. Einführung

Organisationaler Wandel, Performanz und Improvisation

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Perspektiven im Komplex der Organisationstheorie verschoben. Unter anderem auf der Basis des »organisationalen Lernens« wurde ein »Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation« in Gang gesetzt.¹ Damit änderte sich auch die Organisation von Organisation. Organisation ist nicht mehr nur als Planung und Ausbildung von Routinen, sondern vor allem als organisatorischer Wandlungsprozess zu verstehen. Innerhalb dieses Komplexes emergiert in der neuesten Zeit ein Untersuchungsfeld, das die Improvisation als eine Kompetenz des konstruktiven Umgangs mit dem Unbestimmten stärker in den Blick nimmt. »Organizational Improvisation is one of the more recent theoretical developments, and one which is only now beginning to capture the imagination of organization theorists« konstatieren Kamoche, Cunha und Cunha.² Der Wirtschaftswissenschaftler Müller beschreibt in diesem Zusammenhang Improvisation »als informationsverarbeitendes, gestaltungs- und auch zukunftsorientiertes Problemlösungsverhalten [...], bei dem die Realisierung der Problemlösungsmaßnahme ohne eine vollständige Reflexion von Alternativen und deren Konsequenzen beginnt und die Zwischenergebnisse der Realisierung durch simultane Rückkopplung in der weiteren Problemlösung berücksichtigt werden.«³ Dies hat einen Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie zur Folge: Denn in ihr wurde herkömmlicherweise »Planung als langfristig der Improvisation überlegene und erstrebenswerte Form der Problemlösung definiert, während die Improvisation eine untergeordnete Rolle spielt. Aufgrund von Planungsgrenzen wird in den Unternehmen in einem

1 | Probst und Büchel 1994, S. 17.

2 | Kamoche et al. 2002a, S. 1.

3 | Müller 2007.

Maße improvisiert, welches über dem der theoretischen Darstellungen liegt.«⁴ Wie demgegenüber eine Theorie der Organisation aussehen könnte, die mit Improvisation nicht nur im untergeordneten Modus passiv auf die Anforderungen sogenannter Flexibilisierung reagiert, sondern die Fragestellung organisationaler Transformation in komplexen, von Unbestimmtheiten vollen Situationen aktiv auf die nächste Ebene der improvisierenden Organisation bringt, soll im Folgenden dargestellt werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, vor dem Hintergrund organisations-theoretischer Veränderungen, Aspekte einer Neukonzeption der Organisation im Hinblick auf die Integration des Konzepts der Improvisation darzulegen. Die folgende Gliederung wird dabei angestrebt: Zu Beginn entfalten sich Überlegungen zur Organisationstheorie im Kontext der Performanz und des Performativitätsbegriffs, anhand derer sich eine ontologische Neubestimmung der Organisation weg vom Behälterbegriff, hin zur performativen Produziertheit derselben abzuzeichnen beginnt. Die Frage nach der Performanz wird dann noch einmal in zwei unterschiedlichen Kontexten näher thematisiert: Zum einen mit Jean-François Lyotard, Karl Deutsch und David Easton in Bezug auf die performanztheoretischen Hintergründe der Kybernetik und der Systemtheorie, einer Theorie, die vor allem auf die strukturellen Bedingungen von Performanz rekurriert. Zum anderen wird mit Judith Butler die Möglichkeit einer Fokussierung der Akteure und deren Agency (Handlungswirksamkeit) in den Blick genommen.

Anschließend werden aktuelle Organisationskonzeptionen im Hinblick auf das Prinzip der Improvisation analysiert. Im siebten Teil entfalten sich größer angelegte theoretische Blöcke als diskursanalytische Folien, die dazu dienen sollen, das Prinzip der Improvisation aus unterschiedlichen Perspektiven zu fundieren. Im ersten Abschnitt dieses Teils sollen unter Bezugnahme auf Anthony Giddens, Ernesto Laclau/Chantal Mouffe, Margaret Archer und Bruno Latour unterschiedliche Konzeptionen der *Structure-Agency-Debatte* vorgestellt werden, die in ihrer Fragestellung unterschiedliche Implikationen im Feld der Improvisation aufweisen. Im zweiten Abschnitt des siebten Teils wird der Versuch unternommen, Improvisationstechnologie als Subjektivierungsprozess und kritische Ontologie zu definieren. Dies geschieht unter Bezugnahme auf die von Michel Foucault eingeführten Technologien des Selbst und den Ritornellgedanken von Gilles Deleuze. Einer solchen Konzeption liegt ein bestimmter ökologischer Gedanke zugrunde, der vor allem auf die relationale Verschaltung des Bestehenden abhebt, und den Gregory Bateson in der Verknüpfung mit Metalernen überzeugend dargestellt hat. Den von Karl Weick vorgeschlagenen Prozess des Organisierens als Redesign aufnehmend, wird im Abschluss dieses Teils eine Matrix des organisationalen Improvisierens erstellt. Der letzte Teil

bietet einen Ausblick auf Perspektiven der Organisationstheorie im Konnex der Improvisation.

VON DER PERFORMANZ ZUR IMPROVISATIONSTECHNOLOGIE

Organisationsformen der Arbeit befinden sich aktuell in einer radikalen Transformation. Das Bild der Organisation, das durch klare Abgrenzung zwischen Unternehmen und sozialen Systemen, zwischen Erwerbsarbeit und Lebenswelt gekennzeichnet war, beginnt zu erodieren. Dynamik des Wandels und des Wettbewerbs lösen in der »flüchtigen Moderne«⁵ die stabile und langfristige Ausrichtung der Organisationen ab. Hinter diesen Transformationen steht die Verschiebung vom fordistischen hin zum postfordistischen Produktionsmodell.⁶ Performanz des Einzelnen, indirekte Steuerung sowie neue Arbeits- und Produktionsformen sorgen für eine Umorientierung sowohl des Organisierens als auch der Wandlung ihrer Form. An die Stelle dauerhafter Arbeitsverhältnisse treten vermehrt flexible, kurzfristige und kleinteilige Organisationsformen. Dem Wirtschaftswissenschaftler Ivan Samson zufolge sind die meisten Unternehmen in Frankreich heute eher dem organisationalen Bereich der Kleingruppe zuzuordnen: »La grande majorité des unités restent des petites entreprises: près d'une entreprise sur deux n'a pas de salariés et 90 % en emploient moins de 10.«⁷ Boltanski/Chiapello haben in ihrer Studie *Der neue Geist des Kapitalismus* das »Projekt« als vorherrschende Organisationsform ausgemacht.⁸ Projektarbeit wird hier beschrieben als Arbeit, die vor allem »transorganisational« organisiert ist: Sie konzentriert sich weniger an festen und geschlossenen Orten, sondern ist örtlich und zeitlich fragmentiert. Gleichzeitig entsteht die Form des Projekts als Grenzen definierende Konstante in einer in Diffusion begriffenen Arbeitswelt: »Die projektbasierte Polis erweist sich ... als ein System aus Zwängen und Vorgaben, die einer vernetzten Welt Schranken setzen.«⁹ Diese Tendenzen führen bei gleichzeitiger Konzentration auf die Performanz der Organisation vielfach zu einem veränderten Verhältnis von Produktions- und Lebenszeit. Pongartz und Voß konstatieren den Abbau der Grenze zwischen Arbeit und Privatleben: »Im Rahmen einer Verbetrieblung von Lebensführung wird potentiell der gesamte Lebenszusammenhang der Arbeitskraft für die betriebliche Nutzung zugänglich gemacht.«¹⁰

5 | Bauman 2003.

6 | Weiskopf und Loacker 2006.

7 | Samson 2003, S. 6.

8 | Boltanski und Chiapello 2003, S. 152.

9 | A.a.O., S. 120.

10 | Voß und Pongartz 1998, S. 7.

Gleichzeitig wandelt sich das Verständnis von Organisationen überhaupt: Wurden *Organisationen* traditionell als abgegrenzte, identifizierbare Formen und im Gegensatz dazu *soziale Systeme* als mehr oder weniger offen strukturierte Ensembles verstanden, so beginnen die Grenzen immer mehr zu verschwimmen. Organisationen wandeln sich (in der transorganisationalen Auflösung) zunehmend in soziale Systeme, während soziale Systeme (wie z.B. Städte oder Universitäten) verstärkt zu Unternehmen mutieren. Im Zuge dieses Wandels wird Regieren im Umkehrschluss zum Management jener gesellschaftlicher Interdependenz, deren Leitmotiv lautet: »To manage is not to control.«¹¹, während *Governance* parallel dazu als »zielgerichtete Steuerung problematischer gesellschaftlicher Beziehungen [...] und Konfliktlagen mittels verlässlicher und dauerhafter Regelungen und Institutionen statt durch unvermittelte Macht- und Gewaltanwendung«¹² sich definieren lässt. Mit der zunehmenden Unschärfe organisationaler Grenzen fällt auch die Bestimmung von Organisation als Substanz oder Behälterform. Es emergiert ein Verständnis, das organisationale Form als Matrix oder Metaform von Relationen, die sich im Werden befinden, interpretiert. Organisation ist nicht mehr linear-sequenziell, sondern als durch relationale Praxis (= Improvisation) in iterativem Umgang mit Interaktionen performativ produziert zu denken. In diesem Sinne definiert Weick Organisationen als »ein Aneinanderreihen und Verknüpfen von Interaktionsprozessen, ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen, aus denen schließlich habitualisierte Routinen und Netzwerke von Handlungen hervorgehen.«¹³

Hiermit annonciert sich eine spezifische Fragestellung der Definition von Organisation, die jedoch – so Weick – noch nicht den Weg in allzu viele Organisationstheorien gefunden hat.¹⁴ Wie sich Improvisation auf Funktion, Struktur und Form der Organisation auswirkt und welche Neukonzeption von Organisation damit einhergeht, ist demnach noch ebenso wenig erschöpfend diskutiert, wie die Frage danach, wie die Verflüssigung von Organisationsformen auf Strukturationen (s. Kapitel 7.1.) aus dem Feld der improvisierenden Akteure reagiert. D.h. je mehr Organisationen beginnen, ihre Grenzen zu verlieren, desto mehr werden sie nach Bell und Staw zu schwachen Situationen (*Weak Situations*).¹⁵ Schwache Situationen sind insofern »schwach«, dass sie nicht über uninformelle Codierung verfügen und somit keine uniformen Erwartungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder stellen. Traditionell jedoch generieren Organisationen »starke Situationen«. Man könnte sagen, hierin sowie in der damit verbundenen Kontrolle der Arbeitsplatzsicherheit und Zentralisierung von

11 | Mayntz 1996, S. 156.

12 | Zürn 1998, S. 91.

13 | Weick 2001a, S. 123.

14 | Ebda.

15 | Bell und Staw 1989.

Information, liegt ihr genetischer Code und ihre Berechtigung. Mit der Auflösung der Formen und der Zunahme schwacher Situationen geraten die Akteure in den Blick und zwar deshalb, weil jede Form des konstruktiven Umgangs mit Unsicherheit oder Unordnung kleine und unmerkliche Lernprozesse auslöst, die wiederum Strukturen in weichere Situationen bringen: »[...] the stable collective improvisation of local evolution are sources of structure when situations weaken and work experience becomes fragmented.«¹⁶ In diesem Zusammenhang kommt es nun weniger darauf an, ob das Design des Organisierens aus individueller oder aus kollektiver Handlung hervorgeht; wichtiger ist, dass die Mikrostärke die Makroschwäche formt. Das Konstatieren dieser Umkehrung meint jedoch weder eine radikale Autonomie des Individuums noch das Herbeiwünschen traditionell-teleologischer Planungsmodi. Vielmehr geht es um eine Bestandsaufnahme dessen, was sich im Moment, in all seinen Widersprüchen und Unsicherheiten, als Verfahren eines anderen Organisierens in unterschiedlichsten Formen abspielt. Improvisation erweist sich in diesem Konnex mithin als grundlegende, handlungsbasierte Ressource arbeitender Subjekte, die sich Organisationsdesigns dergestalt bauen, dass sie aus den sich wandelnden Arbeitsbedingungen Sinn generieren können.

Weick weist darauf hin, dass nicht nur Organisationen, sondern auch Akteure sich in ihrem Selbstverständnis und in ihren Arbeitsformen wandeln. »A crucial shift in traditional careers is the disappearance of external guidelines sequences of work experience, such as advancement in hierarchy. In their place we find more reliance on internal, self-generated guides such as growth, learning and integration.«¹⁷ Während die Grenzen von Organisationen sich verflüssigen, performieren die organisationalen Akteure auf subtile Art und Weise diese Diffusionen. Das impliziert, dass sich die Kontrolle des Organisierens hin zu kleinteiligen Formen der Interaktion in Kleingruppen verschiebt, die sich wiederum zu größeren Verbänden diagrammatisch zusammenschalten können. Mit ihren Akteuren werden auch Makroorganisationsformen durchlässiger und flüssiger. Als neue Arbeitsformen entstehen Muster kollektiver Experimente, Projekte, Halbtags- oder Kurzzeitzjobs sowie retrospektive und rekursive Improvisationsweisen.¹⁸ Weick insistiert darauf, dass die Tatsache, dass diese Organisationsweisen kleinteilig sind, nicht bedeutet, dass sie im organisationalen Sinn trivial seien. Im Gegenteil: »precisely because they are patterns in a world of fragments, they can influence the expectations that distal stakeholders use when they define what constitutes work.«¹⁹ Anders ist also auch, dass a) Arbeitserfahrung sich mehr und mehr von spezifischen, formal geschlossenen Organisatio-

16 | Weick 2001c, S. 211.

17 | Weick 2001c, S. 207.

18 | Gioia 1988.

19 | Weick 2001c, S. 208.

nen löst, b) Arbeitserfahrung selbst zur Organisationsweise wird und c) Arbeitserfahrung beginnt, sich als Verschaltung von Projekten und Akteuren selbst zu organisieren. Damit wird Arbeitserfahrung pro- bzw. enaktiv und stützt sich zunehmend auf Improvisation.²⁰

Improvisatorische Lebensverläufe und lebenslanges Lernen verdrängen Karriereplanung, Normalbiografie und Senioritätsprinzip. An dieser Stelle lässt sich ein Konnex zu jenem Subjektverständnis ziehen, das Michel Foucault und Gilles Deleuze als »Prozess der Subjektivierung« bezeichnet haben. Das Subjekt bestimmt sich aus dieser Perspektive nicht als festgeschriebener identitätsbezogener Zustand, sondern als Subjektivierungsprozess, der sich an den Matrices und in Schichten der eigenen Gründung abarbeitet: »Ich bin nicht mehr ich, sondern eine Fähigkeit des Denkens, sich zu sehen und sich quer zu einer Ebene zu entwickeln, die mich an mehreren Stellen durchquert [...]«. ²¹ Subjektivierung verweist dabei sowohl auf gesellschaftliche Disziplinierungs- und Kontrollpraktiken wie auf die Performativität von Macht und auf die »Technologien des Selbst«, die es Individuen ermöglichen, die Gestaltung ihrer Subjektivität selbst »in die Hand« zu nehmen. Foucault spricht von einem Prozess, »durch den man die Konstitution eines Subjekts, genauer, einer Subjektivität erwirkt, die offensichtlich nur eine der gegebenen Möglichkeiten zur Organisation des Selbstbewusstseins ist.« ²² Das Konzept der Improvisation unterstellt in diesem Kontext, dass Individuen als Agenten ihrer »Sache« wirken, nicht jedoch, dass sie unabhängig sind und alles unter Kontrolle haben. Um zu lernen, organisieren sich die Improvisatoren in einem kontinuierlichen Mix aus Handlungswirksamkeit und Verschaltung in wie auch immer kleinteiligen Verbänden, »Communities of practise« ²³, »Impro-Combos« ²⁴, die sich meist durch Heterarchien auszeichnen, d.h. das sessionsartige Taking-turn (Abwechseln) des Leitens jeweilig solierender Interakteure. Insofern impliziert die Rede von der Improvisationstechnologie eine Revision des Improvisationsbegriffs selbst. Nicht mehr rekurriert Improvisation auf rein intuitives spontanes Handeln sondern erweist sich, unter Einbezug der reflexiven Urteilskraft, als eine Form performativer Praktik, die um sich weiß. Als Logie bildet Improvisationstechnologie eine Theorie des praktischen Feldes aus, mithin das theoretische Konzept *techné* des Selbst zu denken und auszuführen. Als Teil dieser Theoriebildung begreift sich vorliegende Arbeit.

Für die Konzeptionierung der Technologie der Improvisation als Verfahren der Produktion von Organisationsformen gilt erstens die Foucault'sche Annah-

20 | Ebda.

21 | Deleuze und Guattari 1996, S. 73.

22 | Foucault 2007, S. 251.

23 | Wenger 2006.

24 | Dell 2011c.

me, dass Subjektivität und mithin die lernende, transformierende Vergemeinschaftung von Subjektivität als situativ innerhalb gesellschaftlicher Dispositive²⁵ performativ produziert verstanden wird. Daraus folgernd werden zweitens Organisationen nicht mehr als neutrale »Behälter« verstanden, die immer schon irgendwie gegeben, strukturiert oder geplant sind und in denen Organisierende handeln. Vielmehr ist Organisation konzipiert als relationaler Prozess, der aus der Praktik des Verschaltens heterogener materialer, sozialer und affizierender bzw. affektiver Ressourcen hervorgeht.²⁶ Die Tradition verstand Organisation als Bewegung aus Form. Hier jedoch produziert der Prozess des Organisierens die Form aus Bewegung. Cooper und Law sprechen von einem »seamless web of interconnecting yet heterogeneous actions.«²⁷ Nach dieser Konzeption sind Organisation und Planung nicht länger gegen Improvisation oder Kreation auszuspielen, stehen Performativität und Reflexivität nicht mehr gegen Emergenz und Performanz, sondern bedingen einander in einem transformatorisch-konvergierenden Wechselspiel. Die Organisation erweist sich selbst als performativ-produktiver Prozess interpretiert, der immer neue Optionen oder topologische Nachbarschaftsordnungen (s. Kapitel 7.8.) verschaltet. Organisation gilt nicht mehr als abgeschlossene A-priori-Objektform, sondern als situativ zu erzeugende Form, die sich selbst so zu rahmen hat, dass sie als Organisation relational und diagrammatisch »jede Form [der] Verbindung von Kräfteverhältnissen«²⁸ eingehen kann.

Wenn wir sagen, Organisationen sind nicht mehr als Container oder Objekte, sondern als *enacted* oder aus einer Handlung emergierend zu denken, so fordert dies, in Übertragung der Performanztheorie auf Organisation mit Weick und Chia Organisationen eine »Ontologie des Werdens«²⁹ zugrunde zu legen. Tsoukas und Chia sprechen von Organisation als »an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it toward certain ends, to give it a par-

25 | Der Begriff »Dispositiv« ist hier im Sinne von Foucault zu verstehen. Foucault hat die Deutung des Dispositivs als Erweiterung seiner relationalen Analysen aufgefasst. Mit Diskursen hatte Foucault Felder benannt, die Aussagen nach bestimmten Regeln der Formation verknüpfen. Das Dispositiv hingegen ist eine Maßstabsebene höher zu verorten: Es beschreibt machtstrategische Relationen von Diskursen, Praktiken, Wissen und Macht. Dispositive lassen somit auch als Kräfte- bzw. Macht-/Wissensverhältnisse definieren.

26 | Vgl. Cooper und Law 1995, S. 259f. Organisationen können sowohl als diskrete bzw. begrenzte Entitäten verstanden werden (distal) wie auch als kontinuierliche und unordentliche Prozesse (proximal). Letztere Perspektive erschließt sich vor allem in Bezugnahme auf Bruno Latours Actor-Network-Theorie. Vgl. auch Kornberger et al. 2006.

27 | Cooper und Law 1995, S. 246.

28 | Deleuze und Kocyba 1987, S. 175.

29 | Weick 2001c; Chia 1996.

ticular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules.«³⁰ Performanz und deren konflikthafte und heterogene Bedingungen werden aus dieser Sicht als für die organisationale Struktur, Form und Funktion konstituierend erachtet.³¹ Das heißt: Wenn Organisation performativ, also durch Handeln oder auch Enactment (Weick) in die Welt kommend gedacht wird, sind besonders die heterogenen Organisationspraktiken in ihrer kontextspezifischen Situiertheit und ihren formerzeugenden Prinzipien interessant. Als ein solches Prinzip identifizieren wir Improvisation.

Wenn wir von einer performativen Produziertheit von Organisationen ausgehen, so begründet sich die Basis unserer Untersuchung mit dem Begriff der Performanz und dessen möglichem strategischen Einsatz als Technologie der Improvisation. Daher ist der Begriff der Performanz zu klären und in den Kontext des Organisationalen zu stellen. Um in diesem Zusammenhang zu zeigen, wie *Subjektivitätskonstitution* der in Organisationen kooperierenden *Akteure* Organisationen gegenwärtig mitproduziert und -formt (und dadurch die Konditionen und konzeptionellen Voraussetzungen für eine Technologie der Improvisation darzulegen), ist die Untersuchung des Performanzparadigmas unerlässlich. Dabei wird sichtbar, dass der Begriff etymologisch mit unterschiedlichen Inhalten konnotiert ist: »performance« kann im Englischen wie Französischen sowohl »Ausführung« als auch »Darstellung« oder »Leistung« bedeuten.

Diese begriffliche Unschärfe hat zu einer breiten semantischen Diffusion der Rede von der Performanz geführt; ihr Deutungshorizont umfasst heute eine schier unübersehbare Gemengelage an Interpretationen und Stoßrichtungen. »Die vielgestaltige Verwendbarkeit des Performanzbegriffs, ebenso wie seine Mehrdeutigkeit, haben maßgeblich zur akademischen Breitenwirkung des garstigen Wortes beigetragen. Auf die Frage, was der Begriff Performanz eigentlich bedeutet, geben Sprachphilosophen und Linguisten einerseits, Theaterwissenschaftler, Rezeptionsästhetiker, Ethnologen oder Medienwissenschaftler andererseits sehr verschiedene Antworten. Performanz kann sich ebenso auf das ernsthafte Ausführen von Sprechakten, das inszenierende Aufführen von theatralen oder rituellen Handlungen, das materiale Verkörpern von Botschaften im ›Akt des Schreibens‹ oder auf die Konstitution von Imaginationen im ›Akt des Lesens‹ beziehen.«³² Umgekehrt jedoch lässt die Ubiquität der Verwendung des Begriffs die These zu, dass Performanz als ein möglicher Schlüssel zum Verständnis gegenwärtiger Gesellschaftsformation zu werten ist, und zwar einer Gesellschaftsformation, die den Regeln einer totalen Inszenierung des Subjekts folgt. Alain Ehrenberg beobachtet einen *Culte de la Performance* und eine Ge-

30 | Tsoukas und Chia 2002, S. 570.

31 | Vgl. Styhre und Sundgren 2005; Cooper 1990.

32 | Siehe ausführlich den Reader: Wirth 2002.

neralisierung der Konkurrenz in der imaginären Topografie der Gesellschaft. »Les mouvements sociaux semblent avoir fait place aux gagnants, le confort à la suractivité et les passions politiques aux charmes rudes de la concurrence. L'action individuelle devient partout la valeur de référence, y compris dans la consommation qui promet un rapport ›actif‹ aux objets, aux services ou aux loisirs.«³³ Die aktuelle Wirksamkeit von Kultur unterstreicht Performativität als die fundamentale Logik aktuellen sozialen Lebens. Dass inszeniert wird, heißt Performanz. Performanz agiert im Modus der Darstellung, aber auch im Modus der Organisation und Technologie. Ein erfolgreich abgeschlossenes Geschäft, eine profitbringende Aktie ist Performanz. Performanz ist Ort der Konvergenz von Information, Organisation und Kommunikation, sie ist Ort des Immateriellen. »Zu sein« wird »zu performen« und Performanz zur Sprache medialer Allgegenwart und Massenkultur. Ästhetisierende Politik zeigt sich ebenso als kulturelle Produktion wie das Spektakel als Moment, in dem das gesellschaftliche Leben einer vollständigen Kommodifikation entgegenstrebt – Performanz beginnt sich so im Feld zwischen Episteme und Ideologie zu entfalten.

ZWISCHEN EPISTEME UND IDEOLOGIE

Mit Performanz wäre somit ein Erfahrungsbereich einer bestimmten Epoche zu untersuchen, der Ausformungen, Ähnlichkeiten kultureller Praktiken und Wissen erzeugt. Foucault hat für eine solche Untersuchung den Begriff »Episteme« vorgeschlagen. Eine Episteme ist nach seiner Definition ein spezifischer epistemologischer Raum einer bestimmten Epoche, eine allgemeine Form des Denkens und der Theoriebildung, die bestimmend darauf einwirkt, wie wir »reflektieren, [...] um vielleicht sich bald wieder aufzulösen und zu vergehen«.³⁴ Die spezifische Transformation von Kultur wäre nach Foucault als Emergenz einer neuen Episteme zu verstehen, wobei mit Episteme in diesem Transformationsprozess ein »komplexes Verhältnis sukzessiver Verschiebungen beschrieben wird.«³⁵ Episteme, als Teil der Analyse spezifischer Diskurse, dienen dazu, unterschiedliche gesellschaftliche Transformationstypen herauszuarbeiten. Für Foucault geht es jedoch nicht um die Summe der Erkenntnisse einer Epoche, sondern um die Frage nach der Ausbildung historisch-variabler Strukturen, die die Bedingungen für Formen der Erkenntnis darstellen. Episteme, darauf weist wiederum Deleuze hin, stehen für eine Beschreibung, die gesellschaftliche

33 | Ehrenberg 1991, S. 13.

34 | Reif und Barthes 1973, S. 149.

35 | Foucault 2001, S. 863.

Erfahrung weder ideologisch noch repressiv, sondern in ihrer Positivität und Funktion darzustellen sucht.³⁶

Gleichwohl wäre Performanz als Wissensformation auch unter ihrem ideologischen Wirkungsgrad zu untersuchen. In dem Band *La performance, une nouvelle idéologie?* bemerkt Daniel Marcelli: »l'idéologie de la performance représente une sorte d'avatar culturel et social, produit d'un système qui place l'individu au centre de sa hiérarchie de valeur. [...] La performance est un symptôme d'un conflit social dans lequel nous sommes plongées. Elle surprend et par cette surprise désingé l'individu dans sa singularité autocréatrice.«³⁷ Und Bernard Stiegler führt in seiner Studie *Constituer l'Europe* überzeugend aus, wie sich im aktuellen gesellschaftlichen Raum eine »idéologie de la performance« herausgebildet hat, »conduisant elle même à l'organisation de la concurrence généralisée.«³⁸ Stiegler spricht im Anschluss an Marcelli, Ehrenberg und Marcuse von einer managerialen Technik, deren Ziel die totale Mobilisierung libidinöser Energien ist und die so versucht, gleichzeitig Konsum und Produktion zu optimieren. Die Folge ist eine zunehmende Verlagerung von Arbeit in die Subjekte hinein: Die Motivation der Konsumenten und Produzenten wird zum zentralen Ort der organisationalen Recherche von Psychoanalyse, Behaviorismus und Kybernetik.³⁹ Damit einher geht eine Kulturalisierung der Ökonomie: »le capitalisme, devenant ›culturel‹, c'est-à-dire hyperindustriel, multiplie les marchés des services – ce qui caractérise notre époque.«⁴⁰ Die Ideologie der Performanz steht für eine totale Quantifizierbarkeit der Wünsche und Begierden. Organisationstheorien über Behaviorismus und Kybernetik stellen seit Taylor Performanz als Ausgangspunkt eines – so Stiegler – militaristischen Managementmodells dar: Aus der Quantifikation der Arbeitsperformanz und deren psychologischen Implikationen konstituiert sich eine generelle Theorie, die Techniken der Motivation ausbildet und Konsumenten wie Produzenten unter dem Kalkül der Performanz zu steuern sucht. Den Performanzen kommt dabei die Funktion des Indikators für Motivation zu. »Avec la notion de performance qui combine et intègre les idées de transformation et de quantification, la quantification devient l'opérateur de toute transformation. Et la performance devient le mot d'ordre de l'économie concurrentielle parce qu'elle permet de mesurer la motivation d'un producteur, de même que la performance d'un produit mesure

36 | Deleuze 1996, S. 14. Eine Ausprägung dessen lässt sich in der heterogenen Geschichte performativen Widerstands emanzipatorischer oder minoritärer Bewegungen seit den 60er-Jahren ablesen.

37 | Marcelli 2004.

38 | Stiegler 2005, S. 15.

39 | A.a.O., S. 29.

40 | Ebda.

de la motivation qu'il capte, canalise ou suscite chez un acheteur.«⁴¹ Für Stiegler zeigt sich im organisationalen Paradigma der Performanz, wie Praktik durch Nutzung ersetzt wird, wie sich Aktivität in Passivität wandelt. Performanz wird als Kult der Adaption identifiziert, der Anpassung und Kontrolle über alles stellt: »Dès lors que le modèle de la performance consiste à adopter en s'adaptant, c'est-à-dire à entropiser l'extension du système technique mondial, l'adoption est de plus en plus artificielle: l'usage, dont résultent l'usure et l'obsolescence généralisée où tout devient jetable, [...] a remplacé la pratique, et c'est dans ce contexte que s'épuise [...] un modèle de la performance qui conduit, comme culte de l'adaption, à transformer le singulier en particulier.«⁴²

EXKURS: LERNENDE ORGANISATION, SYSTEMTHEORIE UND IMPROVISATION

Die Theorie der autopoietischen Sozialsysteme geht davon aus, dass im Kontext sozialer Systeme die Kommunikation selbst als Komponente gewertet wird. »Daraus resultiert die Auffassung, daß nicht Menschen kommunizieren, sondern nur Kommunikation kommuniziert.«⁴³ Organisation wird dann im Anschluss an Luhmann verstanden als operatives Netzwerk der Kommunikation von Entscheidungen.⁴⁴ In diesem Kontext deutet sich eine Wissenschaft an, die weniger interessiert ist an der Möglichkeit von Organisation als Produktionsmaschinerie, sondern mehr an deren Konzeption als soziales System. Das bedeutet nicht, dass es nicht mehr um die Produktion geht: Allein das Verfahren des Produzierens wird vermehrt im Hinblick auf seine kooperative Lernfähigkeit analysiert und dynamisiert. Dabei gerät auch die organisationale Aktivität des Kreierens gemeinsamer Wirklichkeiten in den Blick. Argyris und Schön konstatieren: »Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organizations.«⁴⁵ Organisationales Lernen ist in diesem Kontext als Aktivität zu interpretieren, die in Situationen stattfindet, in denen organisationale Akteure Fragen gegenüberstehen, die a) nicht auf der Basis von Routinen bewältigt werden können und b) auch Routinen der Organisation selbst zum Untersuchungsgegenstand machen. Kern dessen ist die Differenz von Erwartungs- und

41 | Stiegler 2005, S. 31.

42 | A.a.O., S. 99.

43 | Reinhardt 1995, S. 43.

44 | Luhmann 2000.

45 | Argyris und Schön 1978, S. 29.

Wirklichkeitshorizont. Reaktion darauf ist ein Prozess, bei dem Gedanken und Handlungen auf Transformation gerichtet werden.

Um Ergebnisse und Erwartungen wieder in Übereinstimmung zu bringen, ändern sich Vorstellung und Verständnis von Organisation und organisationaler Phänomene, die Ordnungsweisen organisationaler Aktivitäten sowie die handlungsleitende Theorie von Organisationen. Organisationales Lernen ist in diesem Zusammenhang so zu verstehen, dass sich die mentalen Modelle, die Menschen in Organisationen über Organisation haben, ändern. Diese Änderung zeigt sich nicht nur – und das ist entscheidend – in den Handlungen, sondern auch in den Symbolen über Organisation – Argyris und Schön sprechen von »Bildern der Organisation«⁴⁶ –, in »Artefakten«⁴⁷ wie Diagrammen, Speichern und Programmen, die sich im organisatorischen Feld anordnen. Aufgrund des Verschaltet-Seins von Handlung und Theorie wird organisationales Lernen von Argyris und Schön also als »theories-in-use«⁴⁸ verstanden, die »Konstruktion und Veränderung gemeinsamer Vorstellungen und Annahmen über die Wirklichkeit«⁴⁹ hervorrufen (im Gegensatz zu den »espoused theories«, die vor allem auf Deklaration beruhen): »By ›espoused theory‹ we mean the theory of action which is advanced to explain or justify a given pattern of activity. By ›theory-in-use‹ we mean the theory of action which is implicit in the performance of that pattern of activity.«⁵⁰ Als »Gebrauchstheorien« oder als »theories-in-use« werden »diejenigen Theorien definiert, aus welchen sich konkrete Handlungen ableiten lassen.«⁵¹ Theories-in-use liegen jedoch nicht als Gegebenes vor, sondern müssen durch die Beobachtung der in Frage stehenden Handlungs-Patterns konstruiert werden. Somit zeigen sie sich als »das Resultat der Wechselbeziehungen zwischen individuell und kollektiv geteilten Erfahrungen.«⁵²

Theories-in-use und deren Konzeptionen der Handlungsmuster haben jedoch heute zu berücksichtigen, dass organisationales Lernen nicht nur in sich selbst kontingent sein kann, sondern zunehmend auch in kontingenten Umwelten agiert. Kontingenz – die Unvorhersagbarkeit und Unordnung von Situationen – aktiv zu bespielen heißt aber: improvisieren. Oder anders gesagt: Improvisieren erweist sich als die Befähigung, mit einer begrenzten Anzahl einfacher Regeln und minimalen Strukturen eine große Anzahl Verhaltens-, Handlungs- oder Kommunikations- Varianten zu generieren. Wir können bei Impro-

46 | Argyris und Schön 1999.

47 | A.a.O., S. 31.

48 | Argyris und Schön 1996, S. 13.

49 | Probst und Büchel 1994, S. 23-24.

50 | Argyris und Schön 1996, S. 13.

51 | Probst und Büchel 1994, S. 23-24.

52 | A.a.O., S. 24.

visation von einem Modus bzw. Instrument sprechen, das Feedback ermöglicht und herausfordert. Improvisation generiert einen Prozess wechselseitiger Verursachung zwischen System und Umwelt oder zwischen System und einem anderen System in seiner Umwelt, der als dieser Prozess zustande kommt, weil beide beteiligten Partner mitspielen. Auf die Organisation bezogen bedeutet Improvisation dann: Routinen, Muster zur konstruktiven Abweichungsverstärkung zu etablieren, die sich auf Ressourcen und Abläufe in der Umwelt auf der einen und die Transformation eigener Verhaltensmodi auf der anderen Seite beziehen. Eine improvisierende Organisation versucht, in Anerkennung von Kontingenzen die Situation so zu steuern, dass sie sich selbst steuert. Das setzt voraus, dass die Organisation in der Lage ist, strategisch zu lernen. Hierbei wird ein neues mentales Modell erzeugt: Die Organisation interpretiert sich selbst nicht als Objekt, sondern versteht und reflektiert sich als Vorgang. Das bedeutet eine bereits in den Begriffen »Operation« und »Selbstorganisation« mitgedachte temporale Dimension hervorzuheben. Organisation versteht sich dann als Ereignis, das sich durch die Produktion anschlussfähiger Ereignisse reproduziert. Improvisation wiederum stellt eine besondere Form des Ereignisses dar: Sie produziert irreversible Reversibilitäten. Dies ist etwas, was wir aus der Musik kennen: Zeit vergeht einerseits, andererseits wird sie zur Koordination dessen, was durch Zeit für uns an Realität gewinnt, in Anspruch genommen. Edmund Husserl definierte einen solchen Sachverhalt als »Retention.«⁵³ Er meinte damit Folgendes: Wenn wir z.B. eine Melodie hören, so folgen wir den Tönen zum einen punktuell, zum anderen erinnern wir uns an die Töne, die vorher erklingen sind und erwarten gleichzeitig Töne, ungeachtet dessen, ob wir etwas darüber wissen, wie und ob überhaupt diese klingen werden. So bilden wir Richtungen des Handelns aus, Ausrichtungen des sinnlichen Momentes. Daraus entsteht, gleich einem Spiel, ein Handlungsfluss, der *Flow*. Innerhalb dieses *Flow* gibt es Gelegenheiten für uns, in den Zusammenhang des Vorher und Nachher einzugreifen, die Initiative zum Handeln zu ergreifen.

Um ihre Reproduktion zu sichern, versucht Organisation strategisch, Zeitpunkte, Beteiligte und sachliche Anlässe zu steuern, in dem Wissen, dass dies nie vollständig gelingen kann. Eine improvisierende Organisation organisiert ihre eigene Lernfähigkeit; sie trainiert die stabile Bewegung im Unstabilen – oder anders: Sie generiert Routinen, mit denen sie einerseits auf Variationen in der Umwelt reagiert und andererseits selbst Variationen provoziert. Lernen geht dann noch einen Schritt weiter: Es kann gelernt werden, wo man nicht gezwungen wird zu lernen, denn – Lernen aus Notwendigkeit weiß darum, dass Lernen ohne Kontingenzen nicht möglich ist. Improvisation geht über reine Flexibilität hinaus. Sie arbeitet sich an Mustern, minimalen Strukturen und trainiert

53 | Siehe u.a.: Husserl 1985, S. 190. William James nennt diesen Effekt *Collateral Contemporaneity*, der die reale Ordnung unserer Welt ausmacht. James 1950, S. 635.

Routinen zur Abweichungsverstärkung und -behandlung ab und schließt so die Fähigkeit mit ein, die kognitive, das heißt mit Blick auf die Abweichung im Sachverhalt wie mit Blick auf die Abweichungen in den eigenen Handlungen bzw. Kommunikationen informierte Reaktion auf die Differenzen zu nutzen. Das bedeutet nicht, normative Reaktionen auf Distanz zu halten, sondern: Improvisation wird selbst zur Norm. Neue Erfahrungen geschehen dann nicht nur, sondern werden anhand der Routinen für die Zwecke der aktorischen Speicher aufbereitet. (s. Kapitel 7.10.)

Improvisationstechnologie zielt nicht auf die Hypostasierung des Informellen. Sie sucht vielmehr, Formen so zu interpretieren, Strukturen so zu erstellen, Funktionen so zu ermöglichen, dass Prozesse offen und gleichzeitig stabil gehalten werden können. Der Tabula-rasa-Gedanke der Planung wird zugunsten der Anerkennung von struktureller Wahrnehmung und Durchleuchtung und prozessualer Transformation aufgegeben. Ziel ist das Neuarrangement von in Situationen beteiligten Akteuren, Aktanten, Kollektiven, Materialien und Ressourcen. Improvisationstechnologie verzichtet nicht auf Pläne und Systeme, sie geht mit Systemen nur anders um bzw. hat eine andere Perspektive auf die Realität.

Mit der Systemtheorie erhalten wir einen Einblick, wie organisationales Lernen strukturell verschaltet, wie Organisation sozusagen relational wird und wie sich Metakommunikationen in und über Organisation als Lernen ausbilden. Die systemtheoretisch etablierte Differenz zwischen Bewusstsein und Kommunikation hat jedoch zur Konsequenz, dass man sich fast ausschließlich auf die Kommunikation konzentriert. Im Weitertreiben der Systemtheorie in Richtung Kontingenz stoßen wir auf die Improvisation. Aus improvisationaler Perspektive rücken Handlung, Unbestimmtheit und materiale Bedingungen von Situationen in den Vordergrund. Um also Improvisation weiter im Konnex von Organisation konzeptionalisieren zu können, ist auch dasjenige in den Blick zu nehmen, was in der Systemtheorie nur eine untergeordnete Rolle spielt: der nicht-intentionale Horizont des Handelns. Mit der Systemtheorie kann bisher gedacht werden, wie Lernen als Beobachtung und Differenzierung funktioniert und wie sich soziale Systeme als emergente Ordnung etablieren. Allerdings werden die Akteure, die sich damit handelnd auseinandersetzen, auf strukturelle Kopplungen reduziert: Der Mensch ist selbst Umwelt und kann sich in zweiter Ordnung beobachten, Einfluss nehmen kann er nicht. Damit erfährt das Individuum in der Systemtheorie in Bezug auf die Gestaltung des Sozialen eine klare Degradierung.

Die heutige Gesellschaft lebt nicht nur in Differenzierungen, sondern auch in Amalgamen, Vermengungen, materialen Assemblagen. Sie kann die Programme und Projekte, die sie produziert, nicht mehr von einem archimedischen Punkt aus überblicken. Es stellt sich deshalb die Frage, ob es sinnvoll ist, weiter die Gesellschaft zum Bezugsrahmen von Kritik zu machen. In diese

Richtung argumentiert Luhmann, wenn er die mit »Kritik« bezeichnete Unterscheidung durch die Differenzierung von Beobachtern ersetzt und damit den autoreflexiven Gebrauch des Begriffs der Beobachtung an erster Stelle setzt.⁵⁴ Die Beobachtung zweiter Ordnung basiert auf jene aktiv in der Gesellschaft vollzogenen Differenzierungen, die sie darlegen soll. Gleichzeitig impliziert dies, dass über Gesellschaft als Umwelt der Systeme nichts mehr außerhalb dieser Beobachtungen ausgesagt werden kann. Somit sind auf Gesellschaft begründete Unterscheidungen nicht mehr sinnvoll. Was Luhmann jedoch übersieht, ist die Fragestellung im Modus ihrer Systemanalyse selbst: Ihr Rekurren auf operative Geschlossenheit blendet den Umstand aus, dass soziale Systeme mit zunehmender Komplexitätssteigerung selbst zu Assemblagen (s. Kapitel 7.4) konvergieren und damit in sich selbst zunehmend undifferenzierbar werden. Der damit einhergehende Ruf nach Management von Kontingenz, Ambivalenzbewältigung und konstruktiver Improvisation als »Problemlösung« bleibt jedoch hinter sich selbst zurück, wenn nicht geklärt ist, welche Fragestellungen hinter der Kritik liegen. Die Fragen zu klären erscheint evident und umso wichtiger, wenn die Koordinaten, die herangezogen werden, eben keine A-priori-Normen mehr zur Verfügung stellen. Zwar kann man Luhmann beipflichten, dass eine Konzeption vernunftgeleitet handelnder Subjekte aufgrund der Kontingenz des Sozialen nicht haltbar ist; gleichwohl ist die Konsequenz einer Reduktion des Sozialen auf Schaltkreise und das Operieren von Funktionssystemen eine Überhöhung des Strukturellen, sodass auch hier Zweifel angebracht sind. Wenn jedes Teilsystem seine eigenen Rationalitätskriterien besitzt, die zu überschreiten ihm nicht möglich ist, wie soll da Gestaltung oder Transformation möglich sein? Die Struktur des Gesellschaftlichen ist dann so stark geworden, dass »das[,] was als Gesellschaft sich realisiert hat, zu schlimmsten Befürchtungen Anlass gibt, aber nicht abgelehnt werden kann.«⁵⁵

Der kritische Blick auf die Systemtheorie verweist auf die Tatsache, dass die Konstitution von Organisation selbst als performativer Prozess zu untersuchen ist. Das heißt, dass das, was vorher vorausgesetzt war, nämlich die Organisation als »Behälter«, selbst zum Gegenstand der Untersuchung wird. In dieser Hinsicht taucht die Frage auf, ob nicht das Handeln selbst als organisationsbildend angesehen werden muss. Der Fokus unserer Untersuchung liegt weniger darauf zu bestimmen, was Handlung ist, sondern vielmehr darauf zu ergründen, wie Handlung ausgeführt, dargestellt und funktionalisiert wird bzw. funktioniert. Somit rücken Performanz und Performativität von Organisation ins Zentrum des Interesses. Um hier eine Fundierung des Performanzbegriffs vorzunehmen, auf dem aufbauend dann die Improvisationstheorie agieren kann, werden im Anschluss unterschiedliche Konzeptionen allgemeiner und orga-

54 | Luhmann 1997.

55 | Luhmann 1990, S. 233.

nisationaler Performanz im Besonderen zueinander in Beziehung gesetzt, die daraus sich ergebenden Modifikationen in der Konstitution und Organisation von Organisationen erfasst und die Phänomene, über die ein improvisationaler Organisationsbegriff informieren soll, benannt.