

# Projektmanagement mit Improvisation – Neue Wege beim Umgang mit Ungewissheit und Komplexität in Projekten

Methodentag Projektmanagement 2017  
Augsburg, 23. September 2017

# Umgang mit Ungewissheit bisher

## Management

Planen



Steuern



Kontrollieren



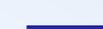
Beseitigung von Ungewissheit

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

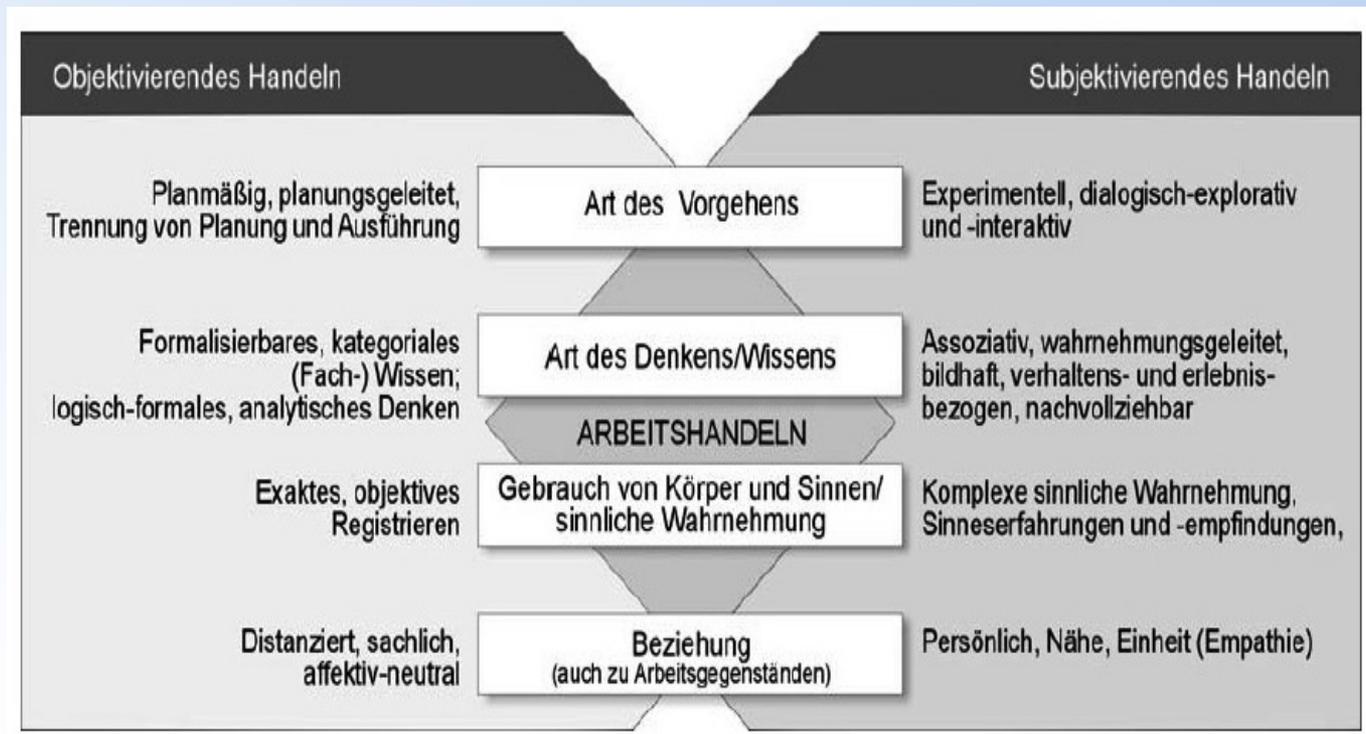
Vorurteil

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 staff is the title. The second and third staves contain the main melody. The fourth staff is labeled 'Chorus' and contains the chorus melody. The fifth staff contains the final line of the score. The music is written in 4/4 time and features a bluesy, rhythmic style.

# Objektivierendes Handeln

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

Chorus

The image shows a musical score for a piano piece titled "Basin Street Blues" by S. Williams, arranged by C. Trageheim in 1985. The score is for a chorus and is written in 12/8 time. It consists of four systems of music, each with a treble and bass staff. The first system is marked "mf" (mezzo-forte). The piece concludes with a "fine" marking at the end of the fourth system.

# Objektivierendes Handeln

Basin Street Blues (Williams)

Chords  
B<sup>b</sup>6 D<sup>7</sup> G<sup>3</sup>  
G<sup>3</sup> C<sup>3</sup> F B D<sup>7</sup>  
C<sup>w</sup> F<sup>7</sup> B<sup>b</sup> D<sup>7</sup> G<sup>3</sup>  
A<sup>b</sup>7 G<sup>3</sup> C F B

# Objektivierendes Handeln

**Basin Street Blues** (Willie)

Chords

The image shows a handwritten musical score for the blues standard 'Basin Street Blues' by Willie. The title is written in a bold, black, sans-serif font. Below the title, the word 'Chords' is written in a smaller, handwritten font. The score consists of four staves of music, each containing a sequence of chords. The first staff has four measures: Bb, D7, G9, and G9. The second staff has four measures: C9, F, Bb D7, and C9 F7. The third staff has four measures: Bb, D7, G9, and A7 G7. The fourth staff has four measures: C, F, Bb, and Bb. The notation is written in a simple, clear style with a treble clef and a key signature of one flat (Bb). Below the four staves, there are four more empty staves for additional notation.

B<sup>b</sup> | D<sup>7</sup> | G<sup>9</sup> | G<sup>9</sup> |

C<sup>9</sup> | F | B<sup>b</sup> D<sup>7</sup> | C<sup>9</sup> F<sup>7</sup> |

B<sup>b</sup> | D<sup>7</sup> | G<sup>9</sup> | A<sup>7</sup> G<sup>7</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

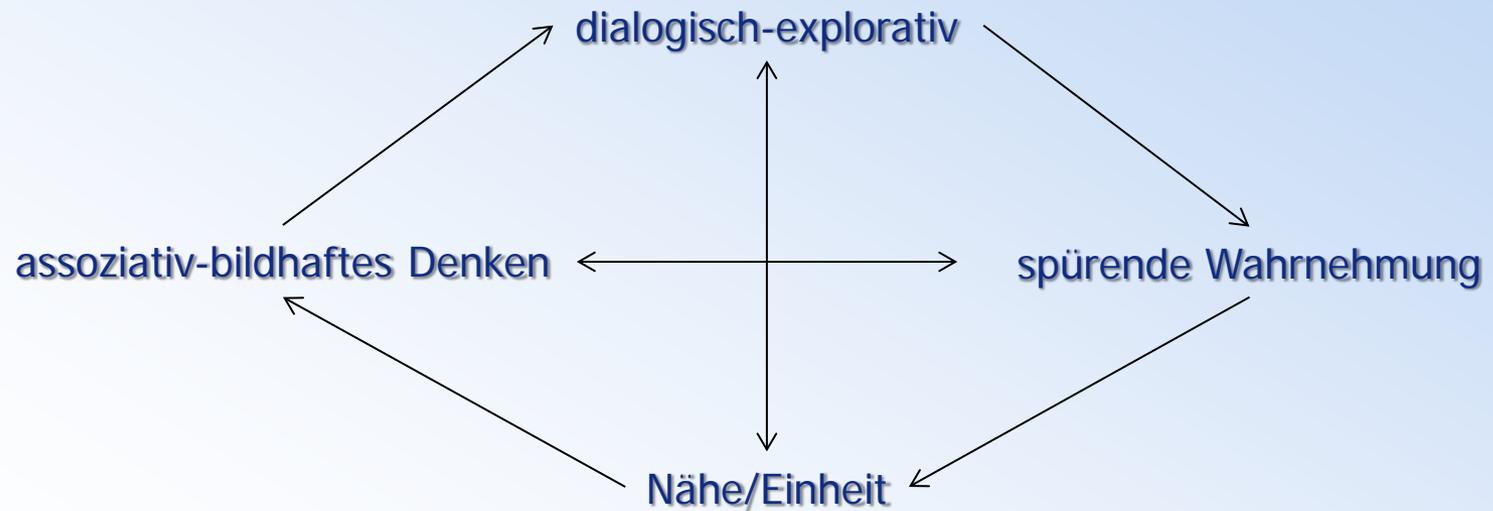
- Nähe
- Einheit, Verbindung
- Ähnlichkeit

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

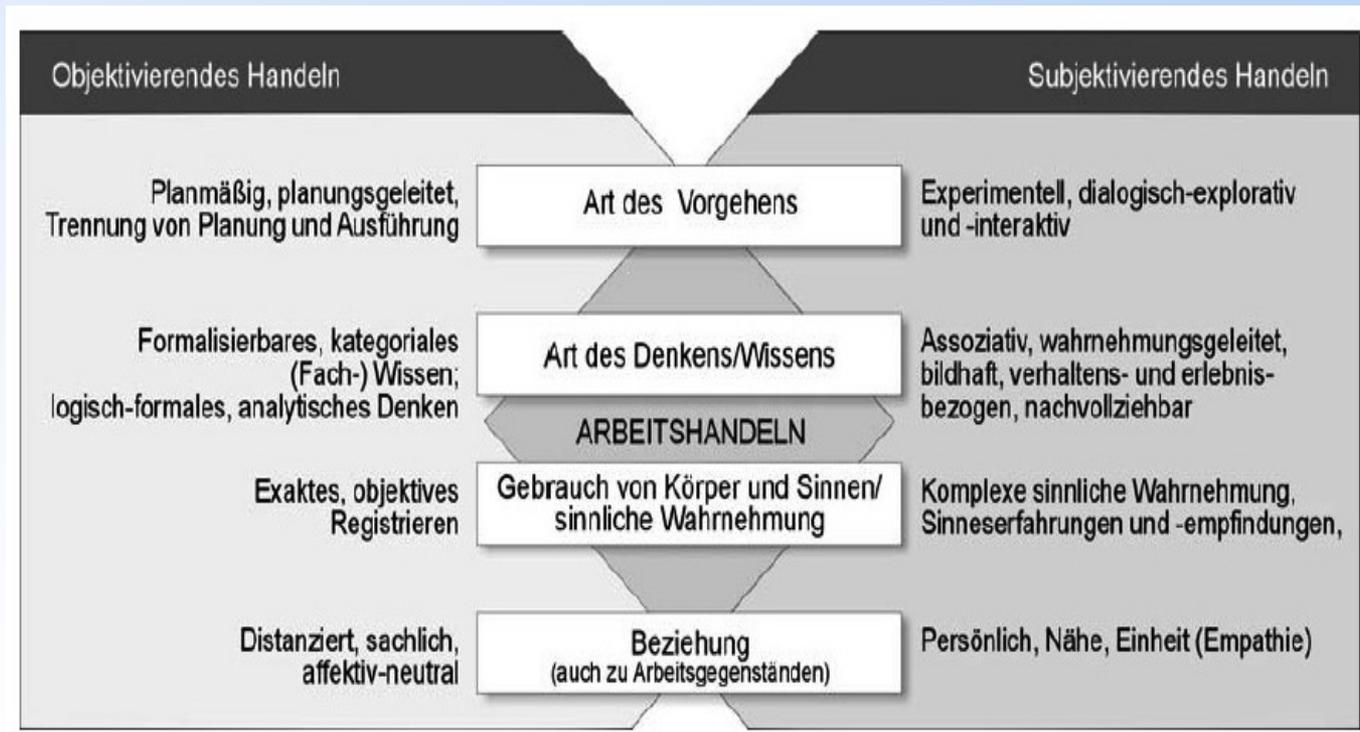
besondere, subjektiv gestaltbare Beziehung zur Umwelt  
Wahrnehmung der Umwelt als „Subjekt“: Eigenleben, unberechenbar

# 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/>