

# Wenn das die Lösung ist, will ich mein Problem zurück

Angewandte Improvisation als Werkzeug für resiliente Führung

---

*Gabriele Amann und Martin Ciesielski*

## **EINLEITUNG**

Die Zeiten sind geprägt von chronischen Stressbelastungen. Mitarbeiter und Führungskräfte leiden unter den immer rascheren Veränderungsprozessen. Die Medien berichten täglich von nahezu existenzbedrohenden Krisen. Großprojekte scheitern oder verzögern sich signifikant. Keiner weiß mehr zu planen und sich sicher in die Zukunft zu bewegen. Die allgemeine Verunsicherung nimmt zu. Immer öfter sind Mitarbeiter gezwungen zu improvisieren, weil ihnen für Planungsphasen keine Zeit mehr zur Verfügung steht oder weil gemachte Planungen obsolet werden. Für das Thema Improvisation im Berufsalltag interessieren uns dabei besonders folgende Fragen:

- Wie funktionieren Selbstorganisation, Kommunikation und Teamarbeit in jenen Arbeitsphasen, in denen das improvisierte Handeln aufgrund von Zeitknappheit, Stress und hoher Arbeitsbelastung, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht?
- Mit welchen Zielen, Haltungen und Einstellungen Führungskräfte und Mitarbeiter an ihre Arbeit herangehen und mit welchen Herausforderungen sie klarkommen müssen, um Höchstleistungen, auf ihrem jeweiligen Gebiet der Improvisation, erbringen zu können?
- Wenn die Arbeitsbedingungen schon zum Improvisieren zwingen, wie kann man lernen, dies professionell und auf hohem Niveau zu tun? Inwieweit kann in diesem Zusammenhang die Ensemblearbeit eines Improvisationstheaters als Modell dienen?

Die Autoren arbeiten seit über 15 Jahren mit Improvisationstechniken im Weiterbildungs- und Business-Kontext. Ein wichtiger Schwerpunkt der Angewandten

Improvisation liegt dabei in der betrieblichen Resilienz- und Gesundheitsförderung. Seit 2007 bieten die Autoren umfassende Train-the-Trainer-Qualifizierungen für Multiplikatoren, wie Trainer, Berater und Führungskräfte. Der Beitrag zeigt im ersten Teil inwieweit das Improvisationsvermögen ein wesentlicher Schutzfaktor zum Aufbau der persönlichen Widerstandskraft im Umgang mit Krisen-Situationen ist. Im zweiten Teil zeigen die Autoren anhand praktischer Beispiele, wie verschiedene Ansätze und Techniken der Angewandten Improvisation im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen zum Einsatz kommen, dort für Irritationen, Überraschungen, Spaß sowie gemeinsames, einsichtsvolles Lernen und Verstehen sorgen.

## RESILIENZ – BEGRIFF UND FORSCHUNG

»Resilience is neither ethically good or bad. It is merely the skill and the capacity to be robust under conditions of enormous stress and change.«

DIANE COUTU

Resilienz steht heute synonym für Krisenkompetenz und umschreibt die Fähigkeit, Krisen und Veränderungsprozesse durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern. Krisen gehören zum Alltagserleben und dienen als Anlass für Weiterentwicklung und persönliches Wachstum.

Der Begriff Resilienz leitet sich ab aus dem englischen Wort »resilience« und umschreibt die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebenssituationen umzugehen, d.h. widerstandsfähig gegenüber Krisensituationen zu sein. Die Wurzel des Begriffes geht auf das lat. Resilire zurück, was zurückspringen und abprallen bedeutet. Entlehnt aus der Physik und Werkstoffkunde bezeichnet Resilienz die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Im Deutschen wird Resilienz mit Widerstandsfähigkeit übersetzt. Der Begriff Resilienz wird ebenfalls zur Umschreibung von Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität verwendet.

»Wenn man alles, was einem begegnet, als Möglichkeit zu innerem Wachstum ansieht, gewinnt man innere Stärke.« (Milarepa, Tibetischer Meditationsmeister [1052-1135])

Die Resilienzforschung hat eine Reihe von lern- und trainierbaren Schutzfaktoren herausgearbeitet, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen im Umgang mit Krisen erhöhen können:

1. Entwicklung einer optimistischen Grundhaltung gegenüber Veränderungen
2. Akzeptanz der Umstände und realistische Einschätzung von Rahmenbedingungen
3. Lösungs-, ziel- und ergebnisorientiertes Vorgehen
4. Selbstregulation, in Form von Stress-Management und Selbstfürsorge
5. Ergreifen von Eigeninitiative und Übernahme von Selbstverantwortung
6. Inanspruchnahme von Hilfe, die Pflege von Netzwerken und Beziehungen
7. Zukunftsorientiertes Handeln, flexibler Wechsel zwischen Makro – und Mikroplanung
8. Improvisationskompetenz in Hinblick auf den Umgang mit Unvorhergesehenem

Resilienz an sich ist keine Methode oder Technik, sondern ein Metamodell, welches günstige Faktoren, Eigenschaften, Einstellungen, Strategien und Verhaltensweisen beschreibt, die helfen, Krisen zu meistern und im besten Falle gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Dieses Metamodell hilft dabei, vorhandene Ressourcen zu entdecken, sie aus neuen Perspektiven zu betrachten und auf neue Art und Weise anzuwenden. Auch resiliente Menschen sind verletzlich und verletzbar. Jedoch verfügen sie über schützende Bedingungen in ihrer Person und/oder Umgebung, die ihnen helfen, schwierige Situationen besser zu meistern.

Das Meta-Modell der Resilienz zeigt Muster (Patterns und Role-Sets) auf, nach denen resiliente Menschen, Mitarbeiter, Führungskräfte, aber auch Organisationen und Systeme vorgehen können, um Krisen zu überwinden, sich in den immer wiederkehrenden Stürmen des Lebens zu biegen, aber nicht an ihnen zu zerbrechen und im besten Falle gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Diese Muster des resilienten Verhaltens und des Denkens lassen sich auf vielen verschiedenen Ebenen unserer Gesellschaft beobachten: ökologisch, biologisch, ökonomisch, organisational, sozial, psychisch, gesundheitlich.

»Resilienz ist kein Charaktermerkmal, sondern das Endprodukt von Pufferungsprozessen, welche Risiken und belastende Ereignisse zwar nicht ausschließen, es aber dem Einzelnen ermöglichen, mit ihnen erfolgreich umzugehen.« (Emmy E. Werner)

In unserer gegenwärtigen Zeit, in der permanente Restrukturierungen, Change-Prozesse und das subjektive Erleben von Krisen zum persönlichen und beruflichen Lebensalltag gehören, stellt das Resilienz-Konzept einen wichtigen Orientierungsrahmen für die Schaffung einer konstruktiven, produktiven und lernfähigen Unternehmenskultur dar. Denn die Frage ist nicht, ob es Krisen im Leben der einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte gibt, sondern wie sie es schaffen mit der Krise als Herausforderung kreativ, wenn nicht sogar innovativ umzugehen.

## Von der wissenden zur (hinter-)fragenden Organisation

Bei der Resilienzförderung geht es primär darum, die Beteiligten zum Fragen zu aktivieren. Es geht darum, herauszufinden, mit welchen Mindsets wir den Problemen, Aufgaben und Zielen unserer Zeit begegnen wollen. »Wie können wir das Leben lebenswerter gestalten, unsere Lebensweise gesünder ausrichten und uns im Umgang mit Krisen stark machen?« Das Resilienz-Konzept hält sehr konkrete Antworten für uns bereit, die sich nicht aus Hypothesen und Theorien ableiten, sondern aus der Best Practice von den Menschen, Institutionen und Systemen, die bereits gezeigt haben, wie Überleben trotz widriger Umstände funktioniert, die ein erfolgreiches Krisenmanagement bewiesen und die aus Fehlern gelernt haben. Es geht uns darum zu erkennen, dass jeder Mensch und die meisten Systeme von Natur aus resiliente Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen, die nur nicht unbedingt beobachtet, erkannt und abgerufen werden (können).

Das Aufspüren, Entdecken und Aktivieren der latenten Resilienz ist daher eine der wichtigsten Aufgaben für uns als Trainer, Berater und Coaches.

## IMPROVISATIONSKOMPETENZ ALS ZENTRALER SCHUTZFAKTOR DER RESILIENZ

»Within an arena of personal capabilities or company rules, the ability to solve problems without the usual or obvious tools is a great strength.« (Diane Coutu)

Ein wichtiger Schlüssel zur Steigerung der Resilienz ist der selbstbewusste und aktive Gebrauch unseres Improvisationstalents. Die amerikanische Wissenschaftlerin Diane Coutu (2002), betonte in ihrem Artikel »How Resilience Works«, dass Improvisationsvermögen eine der drei wichtigsten und fundamentalsten Charakteristika für resiliente Menschen und Unternehmen ist, denn

- nicht alles ist voraussehbar und kontrollierbar,
- Mitarbeiter, die mit dem arbeiten können was da ist, die aus allem etwas machen können, haben in Krisensituationen einen entscheidenden Vorteil: Sie sind handlungsfähig,
- hierzu müssen Mitarbeiter in der Lage sein, sich von übertriebenen Perfektionsansprüchen zu trennen und eine produktive Fehler- und Lernkultur entwickeln,
- Irrtümer und Rückschläge gehören zum Leben dazu.

Die anderen beiden Faktoren, die Coutu nennt, sind »face down reality«, also die Fähigkeit der Akzeptanz der Rahmenbedingungen sowie »search for meaning«. Die Bedeutungs- oder Sinnfrage ist in der Resilienzforschung zentral. So sind

z.B. Optimismus, Zukunftsorientierung, Selbstregulation und Selbstverantwortung stark an Fragen der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns gebunden.

Zentral für die Resilienzförderung ist daher der Aufbau von inspiriertem, sinnstiftendem und selbstwirksamen Verhalten. Dies ist insbesondere im Umgang mit Situationen wichtig, auf die wir nicht vorbereitet sind, für die wir noch keine eingespielten Routinen und Verhaltensmuster entwickelt haben und die daher auch geeignet sind, uns zu verunsichern, unter Stress zu setzen und das subjektive Gefühl eines Krisenerlebnisses zu erhöhen. Gerät der Mensch unter Stress, werden rudimentäre Überlebensstrategien aktiviert, wie Kampf, Flucht und Erstarrung. Zeit für kreative Ideenfindungen und Brainstormings, für die Entwicklung neuer, strategischer Lösungsansätze, steht ihm schlicht nicht zur Verfügung. Dafür greift er zur Bewältigung der Situation reflexhaft auf altbekannte und beherrschbare Verhaltensmuster bzw. Routinen zurück.

Dies bedeutet für unseren Beratungs- und Trainings-Kontext: Die Klienten und Seminar-Teilnehmer erlernen in einem sicheren Trainingsrahmen die Regeln für eine erfolgreiche Improvisation unter Stress. Hat ein Mitarbeiter zuvor bereits in unbelasteten Situationen die Regeln und Prinzipien für eine gelungene Improvisation erlernt und angewendet, dann wächst die Wahrscheinlichkeit, dass er auf diese Prinzipien auch in einer echten Stress-Situation schnell und sicher zurückgreifen kann. Er stellt sich durch das Resilienz- und Improvisations-Training auf die mögliche Krisen-Situation X ein, baut seine Routinen und Handlungsmuster aus.

## Resilienzförderung durch Improvisationstraining

»The manager who can quickly discern emerging patterns, imaginatively create new ways of capturing and shaping human energy, and capture the flow of the moment will most likely build an adaptable and resilient organization that can not only survive challenges but also prosper when the unexpected happen. [...] What is needed instead is a capacity for »acting in the moment«, something that is better attained through quick adaptability, imagination, ingenuity, spontaneity, creativity, rapidly shifting networks and patterns, and highly improvised behavior.« (Janet and Robert Denhardt, Building Organizational Resilience and Adaptive Management, in: Reich/Zautra/Hall Handbook on Adult Resilience, 2010, S. 333)

Wie wir Menschen im Umgang mit Krisen und unvorhergesehenen Situationen Inspiration, Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit erleben können, zeigen uns die verschiedenen Spielarten der professionellen Improvisation, wie wir sie bei Musikern, Tänzern, freischaffenden Künstlern und beim Improvisations-Theater erleben können. In unseren Qualifizierungsmaßnahmen nutzen wir vor allem die Grundlagen der Ensemblearbeit beim Improvisations-Theater als Modell für resilienzförderndes Verhalten im Unternehmen. Wir beziehen uns in unserer Arbeit u.a. auf die spezielle Improvisationstheaterform, die z.B. Keith Johnstone in seinem Buch »Theaterspiele« beschreibt und welche sich seit Mitte der 190er

Jahre auch in Deutschland wachsender Beliebtheit erfreut. Das Impro-Theater-Ensemble kommt in seinen Strukturen und den von ihm zu bewältigenden Aufgaben der Teamarbeit im Unternehmen am nächsten.

Die Arbeit eines Improvisationstheaterensembles eignet sich besonders, um die Herausforderungen des modernen Arbeitsalltags modellhaft zu beschreiben, so dass Mitarbeiter und Führungskräfte für Ihren Führungsalltag lernen können. Die vier wichtigsten Transfer-Aspekte sind:

- Das Improvisationsensemble (=Team) produziert nach Vorgaben des Publikums (=Kunden) eine Szene bzw. Geschichte (=Produkt/Dienstleistung).
- Das Improvisationsensemble ist dabei auf ein konsequent lösungsorientiertes Vorgehen (=Produktivität) und sehr gute interne Zusammenarbeit (=Teamarbeit) sowie ein ausgesprochen professionelles Kommunikationsverhalten angewiesen.
- Die Teamarbeit ist in hohem Maße von Prinzipien der Selbstorganisation (=Führungsstil) geprägt.
- Zugleich müssen Improvisationsschauspieler sowohl ausgesprochene (Selbst) Führungs- als auch Team-Player-Kompetenzen aufweisen.

## **Lernen durch Emotionen und Begeisterung**

Die Ergebnisse der Resilienz-, der modernen Hirn- und Embodiment-Forschung belegen eindeutig: Eine der wichtigsten Aufgaben im Training besteht darin, für Teilnehmer erlebnisorientierte Lernsettings zu schaffen, in denen sie die Wirkfaktoren der Resilienz neu erfahren und für sich kontextuell re-aktivieren und stärken können. In unser Improvisations- und Resilienz-Training integrieren wir Ansätze aus dem Systemischen Coaching, dem NLP, dem Embodiment und damit auch der Körperarbeit. Durch den Einsatz von Methoden aus dem Improvisationstheater wird dabei körper- als auch kognitiv-orientiert gearbeitet. Der Körper kann ebenso Gedanken beeinflussen, wie Gedanken Einfluss auf den Körper haben. Von vorhandenen Denkmustern loszulassen kann somit eine kognitive oder aber auch eine physisch-körperliche Herausforderung sein. Ebenso kommt es beim Trainieren alternativer Verhaltensweisen zum einen auf die kognitive Simulation an, wie auch auf das körperliche Erleben und den damit einhergehenden geistigen Aktivitäten.

Resilienz- und Soft-Skills-Labore schaffen dabei einen gehirngerechten, erlebnisorientierten Lernkontext für Führungskräfte und Mitarbeiter. Hier können konkrete Themen und Fragestellungen bearbeitet werden – und quasi im Vorbeigehen resiliente Verhaltensweisen kennen gelernt und trainiert werden. Ob in der Mitarbeiter-, Führungskräfte- oder Trainer-Weiterbildung, im Mittelpunkt eines Resilienztrainings mit Improvisationsmethoden stehen – neben der begleitenden Vermittlung der wichtigsten theoretischen Hintergründe – das Erschaffen eines praxisnahen und nachhaltigen Erfahrungs-Settings. Nicht zuletzt

darf und soll in den Laboren nicht nur eine Menge reflektiert, sondern sollen vor allem auch Fehler gemacht und gemeinsam gelacht werden – gemäß der Aussage von John Cleese: »If you cannot laugh about a tough problem, you will not solve it!«.

Die konsequente Aktivierung der kreativen Potentiale und die Stärkung des Improvisationstalentes ist dabei ein wichtiger Resilienz-Faktor unterer mehreren. Als ein weiterer wichtiger Faktor hat sich die Re-Aktivierung von (oft verloren gegangenen) kreativem Handeln erwiesen und die Schaffung von situativen Voraussetzungen, die nicht nur Kreativität stimulieren und damit die Erzeugung von Ideen, sondern Kontexte kreieren, in denen die Ideen auch konkret in Handlungs- und Verhaltensmotive umgesetzt werden können. Denn nur die Idee, die in der Praxis umgesetzt und erprobt und gegebenenfalls mehrfach überprüft und optimiert wird, bietet die Basis für echte Veränderung und Innovation. Klassische Seminar- und Trainingskontexte bieten hierzu nur wenig Raum.

## **Resilienz trainieren im Leadership-Lab**

In Leadership-Labs erfolgt der Erkenntnisprozess daher über die Interaktion mit dem Team, über direktes und persönliches Erleben. Im Zentrum dieser prozessorientierten Workshops sind die konkreten Themen der Teilnehmer. An diesen Themen wird auf Grundlage der Resilienzforschung mit Methoden des Improvisationstheaters und anderen systemischen Ansätzen gearbeitet.

Das Erleben von Wahl- und Entscheidungsfreiheit ist ein wesentlicher Kern des Resilienz-Trainings mit Improvisationstechniken. Der Teilnehmer bestimmt selbst, wann und wie er sein Verhalten ändern und neues ausprobieren möchte. Gelernt wird über die Reflektion neuer Fragestellungen und der Aktivierung ur-eigener, kreativer Ressourcen. Maßgeblich hierfür sind keine Soll-Standards, sondern der Erfahrungshorizont des Teilnehmers. Beim Resilienztraining geht es um die Aktivierung und Stärkung der acht Schutzfaktoren durch

- das Erleben von Kompetenz, Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit
- das Erkennen von Leitgedanken und Handlungs-Prinzipien, die beim Umgang mit dem Ungewissen hilfreich und förderlich sind
- den Aufbau neuer, Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster im Umgang mit stressauslösenden Ereignissen
- die Erweiterung der Handlungskompetenzen und Wahlfreiheiten durch die Aktivierung alter oder die Entwicklung neuer, erwünschter und nützlicher Routinen.
- die Befähigung zur spontanen Selbstpositionierung, der Aufbau von Stabilität und Entscheidungssicherheit

Auf Basis der acht inneren und äußeren Schutzfaktoren der Resilienz vermitteln wir den Teilnehmern eine fundierte Einführung in die Grundlagen und Metho-

denvielfalt des Improvisationstrainings. Anhand von Wahrnehmungsübungen, Auflockerungsspielen, Assoziationstechniken und klassischen Improvisationsübungen, sowie neu entwickelten Interventionen, erfahren die Teilnehmer wie effektiv und einfach die Wirkung grundlegender Improvisationsleitsätze in der Zusammenarbeit, aber auch für jeden Einzelnen sein kann. Die Teilnehmer erleben, wie wichtig Beweglichkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind, um mit neuen, unvorhergesehenen Situationen besser umzugehen.

## ERFAHRUNGSBERICHTE AUS DER TRAININGS-PRAXIS

Aus der Vielzahl von Leitgedanken, die für eine erfolgreiche Improvisation im Team maßgeblich sind, möchten wir nachfolgend beispielhaft drei Grundregeln der Improvisation vorstellen, die sich in der beruflichen Praxis als besonders resilienzfördernd herausgestellt haben:

### *Leitsatz 1:*

»Sag ja, nimm das Angebot an!« – oder die Krise als Chance betrachten

Die Teilnehmer erfahren im Training wie konstruktiv es ist, sich für die neue und überraschende Angebote von Mitspielern zu öffnen, diese nicht zu blockieren, sondern anzunehmen und schlicht »Ja!« zu sagen. Denn nur wer sich einer neuen Situation oder Idee gegenüber öffnet, kann Optimismus entwickeln und die hinter der Krise liegenden Chancen und Möglichkeiten erkennen. So erleben die Teilnehmer beim Improvisationstraining, dass auch Krisen und Problemstellungen Angebote sind, welche es anzunehmen gilt. Wie wichtig hierbei das Wissen und die Lösungskompetenz des ganzen Teams sind, fasst der nachfolgende Erfahrungsbericht einer Führungskraft zusammen:

»Die Ideen und Angebote der Mitspieler erst einmal anzunehmen. Ja-sagen, zu allem was kommt. Das fand ich zuerst schrecklich. Ich habe festgestellt, dass ich fast immer »geblockt« habe, wie man das beim Improvisieren nennt. Nein. Ich will dies nicht. Nein, ich will das nicht. Damit konnte natürlich auch keine Geschichte richtig weitergehen. Und wenn das ein Mitspieler in umgekehrter Richtung bei mir gemacht hat, dann habe ich richtig gemerkt, wie frustrierend dieses Verhalten ist. Das war mir vorher nicht bewusst. Ich bin eben so aufgewachsen: Erst mal alles kritisch sehen und ablehnen – es könnte ja ein Haken dran sein. Am herausforderndsten fand ich in diesem Zusammenhang zu lernen, mich in den Übungen immer nur auf den nächsten Schritt zu konzentrieren und die Lösungen, die ich mir zurechtgelegt hatte, immer wieder loszulassen. Wenn ich eine Idee hatte, um in eine Szene einzusteigen, dann wusste ich in meinem Kopf gleich, wie der Rest der Szene auszusehen hatte. Und ich musste erleben, dass das beim Improvisieren im Team eben nicht durchsetzbar ist. Man muss ständig offen sein, für die Ideen und Angebote anderer Mitspieler. Denn in dem Moment, wo ich einem Mitspieler meine Ideen aufdrängen und ihn kontrollieren will, dann geht nichts mehr richtig voran. Mich hat das an unsere Meetingkultur erinnert. Ehrlich

gesagt, wenn ich als Chef eine Idee habe, dann will ich die meistens auch durchsetzen. Ich dachte mir bisher immer, das ist weniger anstrengend als mich auf die Ideen und Diskussionen meiner Mitarbeiter einzulassen. Jetzt habe ich gelernt, dass das völlig unproduktiv ist und dass es uns als Team total schwächt. Ich dachte immer, dass ich als Chef, gerade in schwierigen Situationen, gleich besonders gute Lösungsideen parat haben muss. Damit habe ich mich selbst sehr gestresst und unter Druck gesetzt. Zum Beispiel bei der Übung »Wort für Wort«, die wir zum Storytelling gemacht haben, erlebt man unmittelbar, wie viel mehr Wissen und Ressourcen sich aktivieren lassen, wenn man alle aktiv in die Lösungsprozesse einbezieht. Jetzt habe ich auch verstanden, dass man gute Mitarbeiter einstellt, damit sie gute Ideen haben! Ich muss nicht alles alleine machen, planen und kontrollieren. Ich habe beim Resilienztraining gelernt, wie leicht es ist, meine Mitarbeiter und mein Team stark zu machen, indem ich deren Angebote wahrnehme und annehme. Das auf diese Art und Weise einmal gesehen und erlebt zu haben, ist für mich eine echte Erleichterung.« (Michael M., Bauingenieur und Projektleiter aus Berlin)

#### *Leitsatz 2:*

*»Wir dürfen auf der Bühne auch gnadenlos und grandios scheitern.« oder:  
neues Verhalten und neue Routinen im Umgang mit Stress erlernt man nur  
durch Übung*

Gerade in Krisensituationen benötigen Mitarbeiter Zeit, um sich an die neuen Umstände zu gewöhnen, um alte Verhaltensmuster aufzubrechen und neue Routinen aufzubauen. Beim Improvisationstraining erfahren die Teilnehmer, wie wichtig es ist, für das Erlernen von neuem Verhalten vom Perfektionismus abzulassen und für sich die spielerische ›Lust am Scheitern‹ wiederzuentdecken und damit auch die Angst vor dem Fehlermachen zu überwinden. Denn für das Resilienz-Training gilt: Fehler dürfen und müssen sein! Nur so wird es möglich, sich für kreative und lösungsorientierte Prozesse zu öffnen. Dass dies für viele Teilnehmer oft eine sehr neue und ungewohnte Erfahrung ist, zeigt der nachfolgende Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin:

»Fehler machen. Was für ein Tabu. Und was für ein Erlebnis, das Scheitern so einen Spaß machen kann! Wir haben viele Übungen gemacht, in denen musste man zwangsläufig Fehler machen. Zum Beispiel bei der Übung »Impulskreis«, da mussten wir Impulse im Team weitergeben, und dabei nach und nach viele verschiedene neue Abläufe gleichzeitig managen. Nachdem wir eine Weile lang versucht haben, alles richtig und perfekt zu machen, mussten wir irgendwann den Druck rausnehmen und loslassen. Das war wie beim Multitasking im wahren Leben – wir kamen sehr schnell an unsere Kapazitätsgrenze, mussten schnell und spontan reagieren. Doch es ist wichtig seine Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren, dass es in der Realität einfach Überforderungssituationen gibt, die sich objektiv nicht mehr nach den alten Mustern organisieren lassen. Wir haben dann untersucht, wie es zu den Fehlern kommt und welche neuen Abläufe oder Verhaltensweisen wir entwickeln müssen, damit wir weniger Fehler machen. Meist mussten wir den Takt und den Rhythmus ändern, unser Kommunikationsverhalten klarer gestalten und die Prozesse entschleunigen. Dann den Transfer

für unseren Arbeitsalltag zu ziehen, das war gleichermaßen hilfreich, wie beeindruckend. Dank der Improvisationsübungen habe ich aus dem Resilienztraining für unsere Arbeitsorganisation im Team eine Menge mitgenommen.

Aber am meisten beeindruckt hat mich die Tatsache, dass wir im Team immer dann am meisten gelacht und uns entspannt haben, wenn wir einen Fehler gemacht haben. Wir haben die Fehler dann förmlich extra gemacht, damit wir noch mal eine Strafrunde rennen müssen. Natürlich könnte man meinen, dass ist jetzt wie im Kindergarten. Aber, so ist es ganz und gar nicht. Es ist eher kindisch, dass wir als Führungskräfte darauf getrimmt werden zu glauben, dass Fehler nicht sein dürfen, oder dass es ein Leben ohne Fehler tatsächlich gibt. Ich bin beim Improvisationstraining daran erinnert worden, dass Fehler zum Lernen dazugehören. Wie soll ich eine neue Sache beherrschen, wenn ich sie nicht übe? Wie produktiv eine offene Fehlerkultur ist, das werde ich auf jeden Fall als ein für mich spannendes Lernfeld aus dem Training mitnehmen.« (Pia H. Eventmanagerin aus Frankfurt)

### *Leitsatz 3:*

*»Den anderen gut dastehen lassen« oder: Konflikte und Krisen managen durch die aktive Übernahme von Selbstverantwortung*

Bei der Entwicklung von Resilienz im Umgang mit Krisen und Konflikten ist es zentral, sich aus dem Teufelskreis von Schuldvorwürfen, Kritik am Verhalten anderer und der Opferrolle herauszubewegen, aktiv zu werden und Verantwortung für das eigene Handeln zu entwickeln. Beim Improvisationstraining erfahren die Teilnehmer, wie entlastend und konstruktiv es ist, wenn man (sich und) seine Mitspieler auch in schwachen Momenten gut dastehen lässt! Die Suche nach dem Schuldigen wird zur Suche nach den Ressourcen. Die Teilnehmer geben ihre Opferhaltung auf, verlassen die Warteposition, werden aktiv und übernehmen Selbstverantwortung für ihr Handeln. Wie wichtig dabei die Überwindung von alten Verhaltensmustern und Reflexen ist, zeigt der nachfolgende Erfahrungsbericht:

»Beim Impro- und Resilienztraining war für mich besonders wichtig zu lernen, meine eigenen Fehler oder die Fehler anderer Mitspieler während des Spiels nicht zu kommentieren. Denn das unterbricht sofort den Spielfluss. Die Arbeit kann nicht weiter gehen, die Aufmerksamkeit wird unnötig abgelenkt. Es war spannend zu sehen, wie sich das Team – auch ohne unsere Kommentare – viel schneller wieder selbst organisiert hat. So entstanden auch keine unnötigen Diskussionen. Die Fehler anderer zu kommentieren, das ist zunächst wie ein Reflex. Aber, beim Improvisieren macht man das nicht. Man denkt nicht lange über den Fehler oder das Problem nach, man registriert die Irritation, bleibt dann aber lösungsorientiert, insofern, als dass man selbst verantwortlich dafür ist, den Spielfluss am Laufen zu halten. Das geht eben dann am besten, wenn ich mich auf meine eigene Aufgabe konzentriere und den Spielfluss selbst wieder herstelle, anstatt Bemerkungen über den Kollegen zu machen. Beim Transfer war es für uns alle verblüffend zu erkennen, wie viel Energie im Arbeitsalltag damit verschwendet wird, über Probleme zu diskutieren, anstatt sie einfach zu lösen. Beim Improvisieren nennt man das auch ›den anderen gut dastehen lassen‹. Eine neue und sehr hilfreiche Sicht der Dinge, vor allem wenn man im Management arbeitet. Man

spart sich endlose Diskussionen, Rechtfertigungszwänge und Machtspiele. Vor allem aber eine Menge Zeit!» (Werner A., Pharma-Manager aus München)

## ZUSAMMENFASSUNG

### **Übersicht: Krisen-Management, Resilienzförderung und die zentralen Vorannahmen bei der Improvisation**

- Jeder Mensch besitzt Improvisationstalent.
- Improvisationsvermögen ist überlebensnotwendig.
- Improvisation beruht auf vielseitigen Fähigkeiten und Kompetenzen.
- Jeder Mensch kann intuitiv, kreativ und spontan sein.
- Menschen lieben Probleme und Herausforderungen.
- Die Improvisation lebt von Überraschungen und vom Unvorhergesehenen.
- Improvisierer arbeiten im Hier und Jetzt.
- Die Herausforderung bei der Improvisation liegt im Handhaben paradoxer, sich widersprechender, zunächst nicht vereinbarer Vorgaben.
- Fehler zu machen und die Lust am Scheitern gehören zum lernenden Erleben.
- Improvisation lebt von Experimenten und lösungsorientiertem Vorgehen.
- Intuition, Achtsamkeit und wertschätzende Wahrnehmung gehören zu den zentralen Quellen für eine gelungene Improvisation

Wie wir gesehen haben trägt das Improvisationsvermögen wesentlich dazu bei, in Krisen-Situationen entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Improvisationskompetenz gehört zu einer positiven und optimistischen Lebenshaltung, prägt das Maß an Flexibilität und Beweglichkeit im Umgang mit ungewohnten bzw. unerwarteten Lebenssituationen und ist maßgeblich daran beteiligt in Systemen neue Routinen, Strukturen und Muster aufzubauen, die ein Gefühl von Sicherheit geben und den Beteiligten die nötige Orientierung verleihen. Beim Improvisations- und Resilienztraining lernen die Teilnehmer wie man ad hoc mit unbekanntem Situationen und Problemstellungen umgeht. Gefördert und trainiert werden das natürliche Improvisationstalent und besondere Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität und Spontaneität im Umgang mit anderen. Improvisationstechniken und Übungen stärken den Teamgeist, regen die Wahrnehmungsfähigkeit an und fördern die Phantasie. Gefragt sind ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für den Mitspieler, Einfühlungsvermögen, Achtsamkeit und empathisches Teamwork. Das Improvisationstraining wirkt von Natur aus resilienzfördernd. Es bietet praktische Antworten auf wichtige Fragestellungen:

- Wie kann ich eine konstruktive Haltung entwickeln? Wie kann ich schwierigen Situationen gegenüber mit einer Haltung von Präsenz, Offenheit, Optimismus und Akzeptanz begegnen?
- Wie kann ich mein Stress-Management verbessern? Welche Leitsätze der Improvisation helfen mir, auch in stressigen Situationen gut für mich (und andere) zu sorgen, so dass wir als Team entscheidungs- und handlungsfähig bleiben?
- Wie kann ich in unbekanntem Settings produktiv und leistungsfähig bleiben? Wie gehe ich für mich selbst, aber auch in der Teamarbeit ziel-, lösungs- und aufgabenorientiert an Situationen heran, die ich (noch) nicht beherrschen und kontrollieren kann?
- Wie kann ich von Ambivalenz-Management profitieren? Wie gehen wir mit paradoxen Situationen, Widersprüchen, Fehlern und Schwächen um? Was Vorteile bietet es hierbei in einem Netzwerk und Team selbstorganisiert zu arbeiten?

Doch bei allen Antworten, methodischen Herangehensweisen und theoretischen Fundierungen kommt es beim Einsatz von Improvisation im Business Kontext ganz zentral auf ein wesentliches Element an, wie es David K. Hurst in »The new Ecology of Leadership« auf den Punkt bringt:

»It's all about in the moment and paying attention to what is happening right here, right now, waiting for kairos to appear. It is a process that is closely connected with, and invariably accompanied by, humor.«

## LITERATUR

- Coutu, D. L. (2002): How resilience works, Harvard Business Review May 2002.
- Frankl, V. E. (2006): Man's Search for Meaning. Boston, Beacon Press.
- Gruhl, M. (2010): Die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit Resilienz. Stuttgart, Kreuz Verlag.
- Hurst, D. K. (2012): The New Ecology of Leadership – Business Mastery in a Chaotic World, Columbia Business School, New York.
- Johnstone, K. (2004): Impro – Improvisation und Theater. Berlin, Alexander Verlag.
- Milarepa, J. (1040-1123, Übers. 1996): Milarepas gesammelte Vajra-Lieder, Band 1+2. Berlin, Theseus Verlag.
- Reich, J. W.; Zautra, A. J. & Hall, J. S. (2010): Handbook of Adult Resilience. New York, Guilford Press.
- Scharnhorst, J. (2008): Resilienz – Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fertigkeiten. In: Psychologie Gesellschaft Politik 2008, Psychische Gesundheit

- am Arbeitsplatz in Deutschland. Köln, Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen.
- Storch, M.; Cantieni, B.; Hüther, G. & Tschacher, W. (2010): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern, Huber.
- Taleb, N. N. (2012): Antifragile. New York, Penguin Random House.
- Walker, B. & Salt, D. (2006): Resilience Thinking – Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington D.C., Island Press.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. (2010): Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart, Schäffer-Pöschel.
- Werner, E. J. (2001): Unschuldige Zeugen. Hamburg, Europa Verlag.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hg.) (2008): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg, Carl-Auer-Verlag.
- Wustmann, C. (2006): Das Konzept der Resilienz und seine Bedeutung für das pädagogische Handeln. In: Irina Bohn (Hg.), Dokumentation der Fachtagung ›Resilienz – Was Kinder aus armen Familien stark macht‹, September 2005 in Frankfurt a.M. ISS-Aktuell 2/2006.
- Zander, M. (Hg.) (2011): Handbuch Resilienzförderung. Heidelberg, Verlag für Sozialwissenschaften.

