

Führung und die Kunst der Improvisation

Ein kreativer Ansatz für den Umgang mit dem Unerwarteten.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“
(Albert Einstein)

Thema und Ausgangslage

Wir leben und arbeiten in einer volatilen, unsichern, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA-World). Das systemische Management fasst dies in der Erkenntnis zusammen, dass es keine einheitliche und stabile organisatorische Wirklichkeit gibt. Diese entsteht vielmehr durch die *Interaktionen* und wechselseitigen *Rückkoppelungen* zwischen allen am System beteiligten Akteuren.

Über Modelle und Theorien entsteht auf dem Papier eine fass- und vermeintlich steuerbare Version unserer dynamischen Realität. Das ist eine vernünftige aber ebenso verführerische wie sinnlose und realitätsferne Denkweise, da dadurch das Dynamische, als wesentliche Herausforderung unserer Zeit, wieder ausgeklammert wird.

Hier bietet sich die Kunst der Improvisation als neuen Denkansatz an. Sie befasst sich mit dem stimmigen Handeln im Hier und Jetzt und arbeitet *mit* der Dynamik unseres Alltags. Sie denkt nicht in Resultaten, Lösungen und Erfolgen, sondern in *Ressourcen*, *Beziehungen* und *Interaktionen*. Der Fokus bei der Improvisationskunst liegt beim gegenwärtigen Handeln, das gelingende Kooperationen und Wertschöpfung ermöglicht.

Dieser Workshop basiert auf den Workshops und Seminaren zum Thema „Führung und Improvisation“, die ich seit 2013 durchführe (seit 2015 auch als Blockseminar an der FHS OST) sowie meine eigene Führungserfahrung u. a. seit über 15 Jahren als Gründer und Leiter des Playback-Theater St. Gallen.

Hauptbotschaften

Improvisation ist mehr als eine Notlösung. Sie ist ein *handlungsorientiertes* Führungstraining, das sich über einen *induktiven* und *erlebnisbezogenen* Ansatz mit der Dynamik und Komplexität des systemischen Managements auseinandersetzt. Improvisation lädt ein, das Systemische mit seinen facettenreichen Beziehungsdynamiken und unterschiedlichsten verbalen und nonverbalen Ausdrucksformen, experimentierend zu erforschen und zu gestalten. Wir reden dabei nicht über das Systemische, sondern bewegen uns darin. So lernen wir über die Erfahrungen im Hier und Jetzt. Anhand praktischer Übungen aus dem improvisierten Theater (Playback-Theater) erweitern die Teilnehmenden ihre Fähigkeiten in folgenden Kompetenzfeldern:

- Kooperation und Achtsamkeit
- Verbale und nonverbale Kommunikation
- Führen und geführt werden
- Wahrnehmungsvermögen mit allen Sinnen
- Kreativität und Experimentieren
- Reflexionskompetenz

Ein Improvisationstraining macht uns mit jenen Potentialen und Ressourcen vertraut, die *jederzeit in und um* uns zur Verfügung stehen. Das ist namentlich unser Körper, mit seinen Sinnen und dem darin gespeicherten Wissen, unsere Stimme, unsere Vorstellungskraft, der Raum und seine Objekte sowie unsere Mitmenschen. Improvisation würdigt und arbeitet *mit* dem was *ist* und nicht an dem was sein sollte. Im Zentrum steht der Mensch mit seinen Erfahrungen, Fähigkeiten, Kompetenzen und seinem Potential. Dies alles offenbart sich in seiner ganzen Breite und Tiefe oftmals erst über unerwartete Situationen. Wenn Pläne, vertraute Handlungsmuster oder Hilfsmittel nicht mehr funktionieren, dann müssen wir improvisieren. Wir verlassen damit unsere Komfortzone. Planen, als ein uns vertrautes Verhaltensmuster, mit dem wir auf das Unerwartete reagieren, funktioniert nicht mehr. Die Kunst der Improvisation unterstützt uns jetzt handlungsfähig zu bleiben, obwohl wir uns nicht mehr an durchdachten Vorgaben orientieren können. Wir bleiben trotz dieser Ungewissheit entspannt und schöpfen *jetzt* aus dem Vollen unserer Kreativität, die *in* uns schlummert. Intuitiv und spontan wissen wir, was *jetzt* zu tun oder zu lassen ist.

Diskussions- und handlungsleitende Fragen

Improvisation geniesst in der Führung einen schlechten Ruf. Improvisation wird oft als ein Zeichen des Scheiterns ausgelegt, mit schlechter Organisation, mangelhafter Vorbereitung oder Willkür verbunden. Improvisation scheint nur in der Welt der Kunst einen Wert zu haben. Hier ist sie allerdings die Mutter aller Kreativität!

Ich bin überzeugt, dass diese Ausgrenzung der Improvisation für die neue Arbeitswelt keinen Sinn mehr ergibt. Viel mehr sollten wir versuchen, diesen Zugang zu Innovation und Kreativität als wertvollen Bestandteil einer neuen Arbeitswelt sehen. Daraus ergeben sich folgende Fragen:

- Welche Paradigmenwechsel vollziehen sich in der Führung, wenn wir die Kunst der Improvisation zu pflegen beginnen? (z. B. von der Ziel- zur Ressourcenorientierung)
- Wie ändert sich das Ausbildungssetting durch die Kunst der Improvisation?
- Was brauchen wir als Gesellschaft, um gegenüber der zunehmend unberechenbar scheinenden Zukunft eine annehmende und neugierige Haltung zu entwickeln?
- Welche Ermutigungen sind notwendig, um mehr Kreativität und Innovation zu zulassen und gleichzeitig immer weniger das Verlangen nach Kontrolle und Sicherheit zu empfinden?

Methode

Im Zentrum dieses interaktiven Trainings stehen die Erfahrungen, die aus den Übungen des improvisierten Theaters gewonnen werden. Über Reflexionsrunden und theoretische Inputs wird das Wesentliche herausgearbeitet. Dafür wird ein grosszügiger Raum benötigt, der max. 30 Personen genügend Bewegungsfreiheit ermöglicht. Infrastruktur: 1 Flipchart, 2 Tische und ein Stuhlkreis. Dauer: 2 h als Impulsworkshop oder ein- bis mehrtägiges Training.

Leitung

Tobias von Schulthess

Cert. Playback-Theater Trainer und Practitioner, Mediator SDM, dipl. Coach, dipl. HR-Leiter
Entrollen GmbH, St. Jakob-Str. 38, 9000 St. Gallen

079 755 09 35 / vonschulthess@ent-rollen.ch

www.ent-rollen.ch / www.improvisieren.ch