

Das Theater darf nicht danach beurteilt werden, ob es die Gewohnheiten seines Publikums befriedigt, sondern danach, ob es sie zu ändern vermag.

Bertolt Brecht

2.1 Das Potenzial von Improvisation

Bevor wir zeigen, was Führung als Improvisation heißt, wollen wir das Potenzial vorstellen, das Improvisation überhaupt hat.

Erstens Improvisation ist kein vorübergehender Zustand, der sie von der Organisation als dauerhaftem Zustand unterscheidet, wie es die ökonomische Theorie gern definiert. Improvisation ist ein **Prozess**.

Zweitens Improvisation ist der Prozess des **Reagierens** auf Ereignisse in der Umwelt, die unerwartet eintreten und – aus welchen Gründen auch immer – eine sofortige Antwort verlangen.

Drittens Improvisation ist ein Prozess, der deswegen **ohne Vorbereitung** erfolgt. Das muss nicht Planlosigkeit bedeuten. Plan und Handlung stehen aber nicht in einer Relation von vorher und nachher. Der Plan ist vielmehr ein kognitives Ordnungsmuster, das die Handlung begleitet und im Handeln sich zugleich auch verändert.

Viertens Insofern Handeln nicht Umsetzung eines vorgedachten Plans ist, wird es spielerisch. Improvisation ist ein **Spiel** mit verschiedenen Handlungsmöglichkeiten und somit per se ein kreativer Prozess der Suche.

Nach diesem begrifflichen Zugang zu Improvisation lohnt sich die Frage, woraus genau Unternehmen ihren Nutzen ziehen, wenn sie sich auf Improvisation einlassen. Wir wollen dieser Frage im Zusammenhang mit fünf zentralen Phänomenen von Improvisation nachgehen: **Kreativität, Spontanität, Muster, Risiko und Kollaboration.**

Kreativität wird zumeist als eine exklusive Eigenschaft weniger Menschen dargestellt, die sich mit ideenreich, geistreich oder erfinderisch verbindet. Kreativität ist die spezifische Weise des Menschen, sich Umweltveränderungen aktiv anzupassen. Eine Eigenschaft, die zunehmend von existenzieller Bedeutung ist, soweit Umweltveränderungen an Tempo und Tragweite zunehmen. Mitnichten hängt also Kreativität an der Originalität oder Genialität auserwählter Individuen, sondern ist vielmehr eine Eigenschaft, die jedem Menschen zugeschrieben werden kann. Diese wird jedoch im Rahmen unserer Sozialisation zunehmend verdrängt. Johnstone [14] plädiert daher berechtigt für das Wiedererwecken „kindlichen Denkens“, das einen engen Bezug zur kindlichen Neugier hat. Wir müssen wieder neugierig werden, um kreativ sein zu können. Moreno [22] bezeichnet die Kreativität sogar als die Ursubstanz und die Spontanität als den Urkatalysator menschlichen Handelns.

Spontanität wird im Alltagssprachgebrauch zumeist reduziert auf die gelegentliche Neigung zu unkontrolliertem, unbedachtem Handeln. Der Wortherkunft folgend handelt es sich aber auch hier um eine Grundeigenschaft des Menschen, die wesentlich ein Handeln aus eigenem Antrieb, nach eigenem Willen meint, ohne Fremdkontrolle mittels Regeln, Normen oder Konventionen. In der Improvisation ist der Akteur letztlich auf sich selbst gestellt. Er muss handeln, ohne Rückversicherung und Fremdsteuerung.

Dabei folgt Spontanität keinem Plan, sondern ist die Fähigkeit, auf den Moment zu reagieren, sich bietende Gelegenheiten zu nutzen. Wir können davon ausgehen, dass immer wieder Situationen entstehen, in denen sich plötzlich ein Kosmos von Möglichkeiten öffnet, von denen genau eine und genau in diesem Moment ergriffen werden muss, obwohl nicht vorhersehbar ist, wohin sich diese Möglichkeit entwickelt.

Muster gelten gemeinhin als das, was durch Improvisation nicht bedient wird. Strukturen, Regeln, Standards, Routinen werden gebrochen, verletzt, verlassen, um zu improvisierendem Handeln zu kommen. Aber auch der Musterbruch folgt Mustern bzw. es bilden sich Muster während des Improvisierens. Die Theaterwissenschaft (z. B. Luhmann und Sawyer) liefert genügend Lehrmaterial, wie Improvisation über Emergenz zu fantastischen Ergebnissen führen kann.

Risiko wird durch Improvisation nicht in Kauf genommen, sondern gesucht. Die Janusköpfigkeit von Risiko besteht in der Gleichzeitigkeit oder Parallelität von Gelegenheiten und Bedrohungen. Nur wer ins volle Risiko geht, kann auch den Horizont der Möglichkeiten voll ausschöpfen. Wer das Risiko begrenzt, begrenzt auch die Möglichkeiten. Nicht zuletzt geht es dabei um Entdeckungen, die wir machen, ohne sie gesucht zu haben. Liegt das Ideal der Optimierung in der Perfektion, so das Ideal der Improvisation im Imperfekten. Improvisation ist ein Spiel zwischen Schöpferium und Scheitern.

Kollaboration ist eine besondere Ausprägung der Kooperation als unmittelbare Kooperation gegensätzlicher Individuen. Die Stärke der kooperativen Abhängigkeit erwächst gerade aus der Gegensätzlichkeit. Gelingt es, die Subjektivität der Einzelindividuen zu negieren, im Interesse eines kollektiven Subjekts, entsteht die Möglichkeit eines „collective minds“ [15] und eines gemeinsamen Denkens, das sich aus den Differenzen der beteiligten Individuen speist. Das Potenzial der Improvisation wird nur dann genutzt, wenn Improvisation als ein kollektiver Prozess verstanden und praktiziert wird.

2.2 Führung als Improvisation

Führung heißt kommunizieren, intervenieren, moderieren, vor allem aber entscheiden. Wenn Führung künftig improvisieren soll, stellt sich die Frage, wie das mit Planung zusammengehen soll. Führung braucht doch auch Planung und Ziele. Spontaneität steht doch schon auf den ersten Blick im Widerspruch zu Planung. Und ganz unmöglich erscheint eine Symbiose von Spontaneität und Planung, wenn man noch dazu berücksichtigt, dass jede Entscheidung systemische Folgen hat. Führungskräfte haben heute zunehmend das Gefühl, genau in diesem Widerspruch, also am Rande des Chaos agieren zu müssen. Und so ist es tatsächlich.

Kennen wir die Herausforderungen, die heute und morgen an Führung gestellt werden, und ahnen wir die Potenziale des Improvisationshandelns, können wir erste Antworten geben, was Führung als Improvisation meint. Damit sagen wir nicht, dass die Führung der Zukunft auf Improvisation reduzierbar ist, wohl aber, dass Improvisation ein wesentlicher Charakter von Führung der Zukunft ist.

Wir müssen verstehen, welche Lerneffekte sich aus dem Improvisationstheater für die Professionalisierung von Führung ergeben. Führung als Improvisation

- konstruiert Wirklichkeiten,
- entscheidet situativ,
- interveniert systemisch in das Denken und Handeln der Mitarbeiter und
- hebt sich selbst auf, jedenfalls als exklusive Tätigkeit exklusiver Personen in exklusiven Positionen.

Führung konstruiert Wirklichkeiten Wenn Wirklichkeit nicht gleichbedeutend mit „objektiver Realität“, sondern ein subjektives Konstrukt, ein subjektives Bild des Wirklichen ist und soziale Organisationen als Systeme von Beziehungen und nicht von Elementen bestehen, müssen wir akzeptieren, dass Organisationen Resultat von Kommunikation sind. Kommunikation überhaupt erzeugt Wirklichkeiten, insofern die Kommunikationspartner ihre Wahrnehmungen mit Bedeutung und somit Sinn versehen. Kommunikation ist dann eine wechselseitige Selektion von Mitteilung, Information und Verstehen durch die Kommunikationspartner.

Was macht Improvisationstheater? Das Gleiche. Es erzeugt Wirklichkeiten. Führung wie Improvisation konstruieren also Wirklichkeiten und insofern ist Führung Kunst, eine Kunst der Schöpfung.

Der moderne Führer ist weniger Manager als vielmehr Künstler [30]. Management verbindet sich nicht nur vom Wort her mit Handwerk, etwas handhaben (von lateinisch *manus*: Hand; italienisch *maneggiare*: an der Hand führen). Der Manager als Handwerker beherrscht sein Handwerk und sein Handwerkszeug, um ein vordefiniertes Produkt in hoher Perfektion zu erzeugen.

Auch der Künstler muss sein „Handwerk“ beherrschen. Aber sein Handwerkszeug ist nur Material, das er nicht regelbestimmt, sondern variabel – eben improvisatorisch – benutzt, um ein „Produkt“ zu erzeugen, über das er am Beginn des künstlerischen Prozesses noch nichts weiß. Kunst bezeichnet im weitesten Sinne eine Tätigkeit, die auf Wissen, Beobachtung, Vorstellung und Intuition gegründet ist. Kunst ist das Ergebnis eines kreativen Prozesses.

Was moderne Führung allerdings von Improvisation unterscheidet, ist ihr notwendig reflexiver Charakter. Für Spolin schließen sich Reflexivität und

Spontaneität aus. Zur Kunst von Führung gehört daher die Fähigkeit, das sich Ausschließende zu balancieren.

Weiterhin ist der Führende als Konstrukteur von Wirklichkeit auch Designer. Er entwirft Zukunftsbilder von Organisation, Kooperation, Produkten oder auch Kulturen. Während die einen angesichts der Unvorhersehbarkeit im Zeitalter von Komplexität das Ende der Planbarkeit einläuten, bestehen die anderen auf der Notwendigkeit zielbestimmter Planung. Verstehen wir unter Ziel einen Zustand in der Zukunft, der als zu erreichender Zielpunkt gedacht ist, und unter Plan eine Schrittfolge, die die Zielrealisierung erzwingt, dann befinden wir uns fürwahr in einer Märchenwelt, fernab der Realität.

Erstens müssen Ziele das aktuelle Handeln fokussieren, das Handeln im Augenblick. Sonst sind sie wirkungslos.

Zweitens können Ziele, über den Augenblick hinaus (im Sinne von Richtung) nur als ein „Zielen“ gedacht werden.

Drittens haben Ziele nur Geltung, wenn sie in einem sozialen Interessenkontext einen Konsens „er-zielen“, der Kooperation ermöglicht.

Viertens ist der Plan dann zunächst nichts anderes als eine (subjektive) Ordnung im Kopf. Diese gestattet mir, in welcher (überraschenden) Situation auch immer, planvoll zu handeln. Dafür braucht der Führende ein theoretisch begründetes, mentales Modell von Führung.

Fünftens ist der Plan, dem folgend, ein Koordinationsinstrument, das aus der Vogelperspektive, nicht Zukunftsperspektive gedacht ist.

Sechstens bestimmt der Plan keine abenteuerliche notwendige Schrittfolge, sondern den ersten möglichen Schritt, der wiederum einen vielfältigen Horizont von möglichen Anschlusshandlungen eröffnet.

Design ist also hier nicht die traditionell betrachtete *äußere Gestalt* oder *äußere Form* von Dingen. Design ist hier der *Entwurf einer Form* oder *Entwurf des Wesens* von etwas Gewolltem. Um zu einer von den Kooperationspartnern geteilten und auf die Zukunft gerichteten Absicht ihrer Kooperation zu kommen, können sie sich aber Techniken der Improvisation bedienen.

Was wir im Design konstruieren, sind Spielräume. Erstens Räume, in denen zwischen den Grenzen Spiel ist. Dieser Spielraum definiert das Maß des Freiraums für das Denken und/oder Handeln. Demgegenüber gibt es jedoch zweitens auch Spielräume (Spielfelder), in denen klare Regeln herrschen, nach denen gespielt wird. Drittens gibt es Spielräume, in denen wir uns selbst ausprobieren, die Grenzen nicht durch den Raum gesetzt sind, sondern wir unsere Grenzen, die in uns

selbst gesetzt sind, finden wollen, nicht zuletzt um zu erfahren, was passiert, wenn wir diese Grenzen überschreiten. Diese Räume bietet das Improvisationstheater.

Überschreiten wir unsere eigenen Grenzen, werden wir zwangsläufig auch scheitern. Kunst schließt das Scheitern ein. Für den Führenden als Künstler heißt das, dass er auch scheitern darf und lernen muss, mit Scheitern umzugehen. Wenn Führung Wirklichkeiten konstruiert, dann kann sie ohne Improvisation nicht auskommen.

Führung entscheidet – situativ Wir wissen heute, dass sich der Mensch täglich etwa 130.000-mal entscheidet. Wir wissen, dass der überragende Anteil davon unbewusste Entscheidungen sind. Wir wissen, dass bewusste Entscheidungen zu 80 % emotional begründet sind. Unverdrossen müht sich die ökonomische Theorie, die Rationalität der Entscheidung – gegen alle Erfahrung – zu behaupten. Manager legitimieren ihre längst schon getroffenen Entscheidungen im Nachhinein, indem sie Nutzwertanalysen oder Ähnliches verfertigen, in die die bereits getroffene Entscheidung ergebnisbegründend eingeht.

Genau genommen sind intuitive Entscheidungen unbewusste Entscheidungen. Im Moment der Entscheidung sind die rationalen, die erfahrungsbezogenen usw. Implikationen nicht bewusst. Wenn bereits Moreno [22] sagt, dass das kreative Potenzial der Improvisation aus dem Unbewussten kommt, ist die Nähe von Führungsentscheidung und Improvisation evident.

Von den entscheidenden Akteuren verlangt das nicht, verzweifelt nach rationalen Entscheidungsgründen zu suchen, sondern zweierlei:

Erstens brauchen Entscheider eine ausgeprägte Beobachtung. Diese Kunst der Beobachtung (Watzlawick) hängt wiederum zum einen an der differenzierten Ausprägung der Unterscheidungsmuster des Entscheiders und zum anderen an seiner Achtsamkeit, speziell an der Fähigkeit, die leisen, kaum spürbaren Signale wahrzunehmen.

Zweitens brauchen Entscheider das Gespür für den richtigen Augenblick einer Entscheidung. Führende brauchen die Fähigkeit, eine Entscheidungssituation reifen zu lassen, der Versuchung zu widerstehen, immer sofort zu reagieren und dann im oft blinden Aktionismus zu landen, reflexartiges Handeln reflektiertem vorzuziehen. Sie brauchen Gelassenheit und den Blick für den richtigen Moment.

Es gibt kein geeigneteres Training dafür als Improvisationstheater.

Führung interveniert – systemisch Die Managementtheorie und -praxis trat mit dem Anspruch an, Menschen, Organisationen, Entwicklung, Erfolg ... steuern und kontrollieren zu können. Das moderne Führungsverständnis akzeptiert dagegen die Autonomie psychischer und sozialer Systeme. Aus systemischer Sicht steht Führung sowohl dem Geführten als auch der Organisation gegenüber. Dabei kann Führung das Denken (als psychische Operation der Geführten) und Kommunizieren (als soziale Operation der Organisation) zwar nicht steuern, aber beobachten, in Form der Handlungsergebnisse. Beobachten kann Führung auch die Selbstbeobachtung der Geführten oder der Organisation. Dann wird sie Beobachtung zweiter Ordnung. Der Beobachter zweiter Ordnung, der den Beobachter erster Ordnung beim Beobachten beobachtet und sieht, was dieser sieht, sieht aber auch, was dieser nicht sieht. Führung kann also eine Beobachtung anbieten, eine Differenz – der Wahrnehmung, der Bedeutung oder auch der Handlungsalternative.

Wie aber kann Führung intervenieren? Durch Irritation, Verstörung. Sowohl für psychische wie soziale Systeme gilt, dass sie Sinnmuster ausbilden, Sinnattraktoren – attraktive Zustände von Verhaltensmustern –, die ihnen eine bestimmte Ordnung des Denkens und Handelns verleihen. Führung muss diese Ordnung erschüttern. Die Intervention destabilisiert das Denken und Handeln, ohne dabei die Systeme selbst zu destabilisieren. Wo ließe sich dieser Spagat professioneller lernen als im Improvisationstheater?!

Dann aber geht es Führung darum, den Ordnungs- oder Musterwechsel zu begleiten. Dabei hat Führung einerseits mit Erwartungen zu tun, sowohl eigene Erwartungen an das Verhalten der Geführten als auch Erwartungen über die Erwartungen der Geführten ihr gegenüber. Was Führung schaffen muss, ist, „alte“ Ordnungen, Denk- und Verhaltensmuster zu beseitigen und für einen Übergangsprozess in eine neue Ordnung zu sorgen, zu moderieren und einen relativ reibungsarmen Umgang mit Kontingenz zu finden.

Steuern kann der Führende diesen Prozess nicht. Aber er kann zu diesem Prozess etwas „bei-steuern“ [18] und ihn insofern mit-steuern. Das vermutlich interessanteste und wirksamste Führungsinstrument zur Realisierung der Mitsteuerung ist das systemische Fragen. Systemisches Fragen beantwortet nicht die Fragen des Fragenden, sondern führt den Befragten in die selbstreflexive Beobachtung seines Denkens und Handelns, die dann Denk- und Handlungsräume, Möglichkeiten eröffnet. Da sich der Fragende weniger für die Antwort als Information interessiert, sondern als Stoff, aus dem er die nächste Frage konstruiert, ist seine Professionalität vor allem die Fähigkeit, im Anschluss an Frage, Antwort, Frage, Antwort, Frage eine Zirkularität zu konstruieren, die eine Geschichte erzählt. Für

diese Geschichte gibt es keinen Plan, lediglich einen Metaplan von Regeln, Formalien, Archetypen oder Hypothesen. Das Gespräch selbst ist Improvisation.

Führung hebt sich selbst auf ... als exklusive Tätigkeit exklusiver Personen Das scheint die perspektivische Konsequenz des eben Erörterten. Sie setzt voraus, Führung jenseits von Hierarchie zu denken. Das fällt in doppelter Weise schwer.

Erstens gilt die Hierarchie als „heilige Ordnung“ nicht nur im Sinne des geheiligten Führers, sondern auch im Sinne des zeitlos Ewigen. Hierarchische Strukturen sind im Kern Befehlsstrukturen, die davon ausgehen, dass der in der Hierarchie jeweils weiter oben Stehende das göttliche Wissen hat, welches entscheidungsbegründend für alles ist, was unter ihm geschieht. Eine Voraussetzung, die schon längst nicht mehr und immer weniger gilt. Die Durchsetzung kooperativen Verhaltens von spezialisierten Fachleuten auf gleicher Ebene verlangt das Durchbrechen der hierarchischen Ordnung und eine Ordnung, in der die Akteure ihre Kooperation unmittelbar selbst kommunikativ miteinander vereinbaren.

Zweitens gilt die Hierarchie mit ihrer komplexitätsreduzierenden Wirkung in Zeiten überfordernder Komplexität als unverzichtbar. Die Komplexitätsreduktion betrifft weniger die Wirkung der Außenkomplexität auf die Unternehmen, sondern verhindert vielmehr die Entwicklung der Eigenkomplexität der Organisation, die eine wesentliche Voraussetzung für die zukunftssichernde Verarbeitung der Außenkomplexität (Marktdifferenzierung, technische Innovationen, wissenschaftliche Paradigmenwechsel, politische Destabilisierung ...) ist.

Historisch lassen sich – aus der hier betrachteten Perspektive – drei wesentliche Phasen von Führung unterscheiden:

1. Steuerung und Kontrolle einer Sozialmaschine (Führung als Management)
2. Einflussnahme auf individuelles und kollektives Verhalten der Geführten
3. Systemische Führung von Prozessen

Systemische Führung hängt weniger an Instrumenten, sondern vielmehr an Haltungen. Als zentrale Haltungen, die die Statik wie Dynamik sozialer Systeme und damit ihre Kooperations- und Zukunftsfähigkeit bestimmen, werden in der Regel folgende genannt:

- Behandle das System mit Respekt!
- Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen!

- Erhalte und schaffe Möglichkeiten!
- Erhöhe Autonomie und Integration!
- Nutze und fördere das Potenzial des Systems!
- Halte die Prozesse in Gang! Es gibt keine endgültigen Lösungen.
- Balanciere die Extreme!

„Führung hebt sich selbst auf“ heißt eben nicht, dass Führung überflüssig wird, sondern, dass sie sich nicht als exklusive Tätigkeit exklusiver Personen in exklusiven Positionen realisiert. In einem kooperativen Prozess wird Führung geteilt und auf den Prozess hin gedacht, nicht als Herrschaft über Menschen. Der permanente Wechsel von Positionen, Personen und Tätigkeiten braucht ein hohes Maß der Spontaneität, Kreativität, Kooperation, Performanz – Improvisation.

2.3 Regeln der Improvisation und Führungspraxis

Für viele Leser dürfte es zunächst eine Überraschung sein:

► Improvisation folgt Regeln.

Führende können Unvorhersehbares nicht vorhersehen. Aber sie wissen, dass Unvorhersehbares geschehen wird. Also brauchen sie einen **routinierten** Umgang mit Unvorhersehbarkeit, also Routinen.

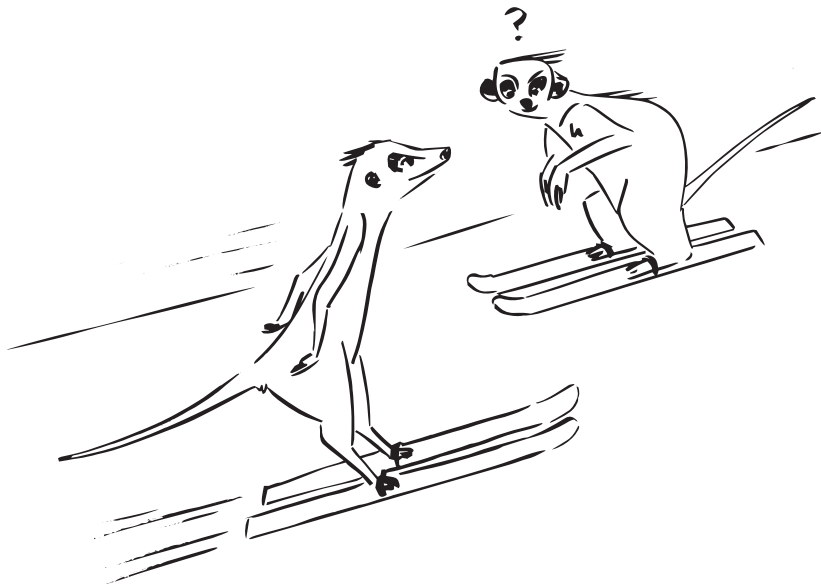
Schauen wir in entsprechende Kunstformen wie Jazz oder Improvisationstheater, dann benutzen die Akteure Regeln des Improvisierens als Regeln der Interaktion. Das Beherrschen ihres „Handwerks“ – Instrument und Instrumentarium – ist Voraussetzung. Die Kunst entsteht erst in der virtuellen Anwendung der Regeln der Improvisation. Halten die Musiker bestimmte Regeln nicht ein, erzeugen sie eine Kakophonie. Improvisationstheater verlangt ebenso die Einhaltung bestimmter Regeln, weil sonst die Entwicklung der Geschichte gefährdet ist, ja nicht einmal entsteht und ein gutes Ergebnis nicht zustande kommt. Die Professionalität der Schauspieler ist davon abhängig, inwieweit sie diese Regeln beherrschen und sie in ebendiesem Sinne routiniert anzuwenden in der Lage sind.

Die Regeln des Improvisationstheaters lassen sich als Regeln der Interaktion improvisierender Akteure betrachten. Kennen und benutzen Führende diese Regeln und bilden sie durch Training eigene Routinen der Interaktion aus, sind sie in der Lage, mit Unvorhersehbarkeit souverän und professionell umzugehen.

Im Folgenden wollen wir die Regeln des Improvisationstheaters gruppieren und jeweils einen Bezug zum Führungsalltag herstellen. Dabei geht es uns nicht

um eine Gruppierung im theaterwissenschaftlichen Sinne, sondern um eine Gruppierung, die einen Bezug zu Führung ermöglicht.

1. Nicht blockieren. Akzeptieren. Überakzeptieren. „Ja“ sagen. „Ja, und ...“-Prinzip



Im Improvisationstheater geht es zunächst darum, eine Geschichte zu entwickeln. Da deren Verlauf und Ergebnis nicht vorhersehbar sind, gilt als Basisregel das „Nicht-Blockieren“. Das bedeutet, Spielangebote stets zu akzeptieren – als Wahrnehmung, Gedanke, Aktion ... – um sich so durch die Idee in die Zukunft tragen zu *lassen*. Ein „Nein“ würde in den meisten Fällen die Geschichte ebenso wie ein „Aber“ zerstören. Insofern gilt das „Ja, und ...“ als Grundprinzip jeder Improvisation (wie auch jeder Gesprächsführung), wenn sie nicht ein vorausgesetztes Ergebnis bestätigen will, sondern ein unbekanntes Ergebnis anstrebt. Es ist wichtig, gerade abwegige Ideen nicht nur zu akzeptieren, sondern zu „überakzeptieren“, und diese als Potenzial zu sehen, die es erlauben, die Geschichte in völlig ungeahnter und damit neuer Richtung zu entwickeln. Das klingt trivial, ist allerdings nicht so einfach, denn dazu braucht es ein eigenes Angebot, an das der Andere wiederum anschließen kann. Das muss trainiert werden.

2. Sich einen deutlichen Status wählen. Präsent sein. Status spielen. Status wechseln. Sich klare Rollen nehmen

Im Theater ist das bewusste Spiel mit Hoch- und Tiefstatus die Basis der entstehenden Figurenbeziehungen in einem Stück. Betritt der Schauspieler die Bühne, muss er nicht zwingend eine Situation etablieren, es genügt zunächst, sich für einen Status zu entscheiden. Der eingenommene Status „zwingt“ den Mitspieler in den gegensätzlichen Status und etabliert damit einen Spannungszustand, das Drama. Dabei verstehen wir unter Status das, was wir tun, und nicht das, was wir sind, also den sozialen Status. Das heißt, ein Chef kann gegenüber einem Angestellten Tiefstatus spielen und der Angestellte kann gegenüber dem Chef Hochstatus spielen.

Würden wir im Theater den Statusgedanken vernachlässigen, verlören die meisten Szenen an Glaubwürdigkeit. Denn schließlich ist Status immer und überall – im Alltag, im Beruf und selbst im privaten Bereich. Status bestimmt darüber, wie wir kommunizieren und was wir mit unserer Kommunikation erreichen. Dabei geht es vor allem um Sympathie und Respekt. Wir senden ständig (unbewusst) Statussignale aus, ebenso empfangen wir ständig Statussignale von anderen und reagieren darauf. Dabei wird Status erkennbar an der Körpersprache, am Klang und an der Lautstärke der Stimme und an Inhalt und Art der Kommunikation. So gesehen ist Status letztendlich auch das Ergebnis unserer lebenslang gemachten Erfahrungen – bzw. der Spiegel unseres Selbstbewusstseins. Gelingt

es, sich den eigenen Status bewusst zu machen, wird es möglich sein, den Status der anderen zu erkennen und seinen eigenen bewusst zu verändern. Dabei kann sich manchmal ein Unterschied zwischen unserem inneren Status (wer wir sind oder wer wir sein möchten) und dem äußeren Status (was ich nach außen sende, was bei den anderen ankommt) ergeben.

Auch in der Führung wie in der Gesprächsführung entscheidet der Status, den wir einnehmen, mit dem wir in eine Beziehung gehen, über Verlauf und letztlich Ergebnis. Deswegen sollten wir auch da einen Status, als interaktionalen Status, bewusst einnehmen. Ist die Statusdifferenz jedoch zu groß, kommt Kommunikation nicht wirklich zustande. Es entsteht keine Figur der Verständigung, sondern eine Figur der Über- bzw. Unterordnung. Die Kunst gelingender Kommunikation ist es, die Differenz so zu gestalten, dass die Spannung erhalten bleibt, aber eine „Überspannung“ vermieden wird.

3. Beziehungen herstellen. In Kontakt gehen – geistig, emotional, körperlich. Emotionen zeigen. Wer viel spricht, zeigt wenig Emotion. Nicht dirigieren. Nicht glänzen wollen. Mitspieler gut dastehen lassen. Nicht gegen Mitspieler spielen. Vertrauen haben. Andere in Schwierigkeiten bringen



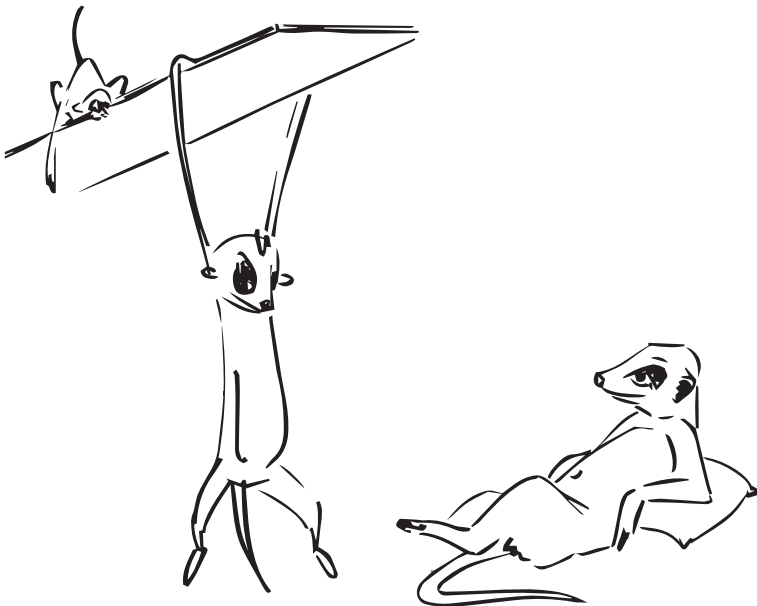
Beziehungen herzustellen bedeutet, im Improvisationstheater zuallererst zu definieren: Wer bin ich? Oder aber: Wer ist der Andere? Da im Gegensatz zum klassischen Theater nicht klar ist, wohin sich die Szene bewegen wird, bekommt die Entwicklung der Figurenbeziehung eine fundamentale Bedeutung. Dabei geht es nicht so sehr darum, die Gedanken des Mitspielers zu erraten (das kann unter

Umständen sogar kontraproduktiv sein), sondern vielmehr darum, ihn in Schwierigkeiten zu bringen. Ich muss den Anderen irritieren, verstören, überraschen, auch provozieren, sodass er nicht mit bekannten Routinen antworten kann, sondern „sich etwas einfallen lassen muss“ und seine Improvisationsroutinen „einschalten“ muss.

Führung ist, im Unterschied zu Management, nicht die Handhabung von Sachen, sondern Führung von Menschen. Von Watzlawick wissen wir, dass das Gelingen von Kommunikation in erster Linie nicht vom sachlichen Inhalt der Kommunikation abhängt, sondern von der Beziehung der Kommunikationspartner. Die Kommunikation beruht auf Beziehung und erzeugt Beziehung. Die Qualität der Beziehung, ihre Stabilität, ist wesentlich davon abhängig, wie persönlich sie ist, das heißt auch, wie emotional. Die emotionale Angleichung gilt als bestimmender Ausgangspunkt einer Kommunikation, wenn sie gelingen soll.

Das setzt jedoch voraus, dem Anderen Vertrauen in sein Handeln zu signalisieren und gleichzeitig ihn in eine Situation zu bringen, aus der er nicht mit gewohnheitsmäßiger Handlung herausfindet, sondern in der er sich etwas einfallen lassen muss. Gleichzeitig wird ihm auch darin vertraut, dass er diese Handlungsvariante findet. In der Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter im Führungsalltag oft unvorstellbar.

4. Angebote machen. Starke Behauptungen aufstellen. Etwas wollen. Absichten haben. Sich Zeit lassen. Die Dinge entstehen lassen. Stille aushalten



Ein Künstler muss sein „Handwerk“ beherrschen. Kunst bezeichnet im weitesten Sinne eine Tätigkeit, die auf Wissen, Beobachtung, Vorstellung und Intuition gegründet ist. Die Ergebnisse von Kunst sind jedoch nicht eindeutig durch Funktionen, vordefinierte Ergebnisse festgelegt. Kunst ist das Ergebnis eines kreativen Prozesses.

Die wohl wichtigste Arbeit des Führenden ist die Arbeit am gemeinsamen Sinn. Ist das erreicht, baut er auf die Selbstorganisation, die er anregt, indem er den Selbstorganisationsprozess mit Ideen, Gedanken und Erfahrungen „füttert“ und präferierte Richtungen verstärkt – Angebote machen, starke Behauptungen aufstellen. Er mischt sich nicht ein, sondern lässt dem System (z. B. den Mitarbeitern) Zeit und wartet auf günstige Gelegenheiten für wirksame Interventionen.

5. Die Geschichte spielt im Hier und Jetzt. Unvorbereitet sein. Offen bleiben. Nicht vorwärts denken. Schlüsse setzen



Zuhören, reagieren und dabei kreativ sein. Also kein Ziel? Führung ohne Ziel? Das heißt, keiner ist gespannt, was „hinten rauskommt“?

Das wichtigste Ziel eines Unternehmens ist das Überleben. Und alle Aufgaben und Maßnahmen eines Unternehmens müssen auf dieses Ziel ausgerichtet sein. Kosten, Innovation, Ergebnisse (Profit). Leider hat noch niemand eine andere Ökonomie entwickelt, die ohne diese strengen Rahmenbedingungen funktioniert.

Wir meinen, „nicht nach vorn denken“ bedarf im Unternehmenstheater einer tieferen Klärung, sonst kollidieren Theaterdenken und Managementdenken. Ein Manager wird entgegenhalten, dass es im täglichen Führungsprozess schließlich immer ein Ziel (welches i. d. R. in der Unternehmensplanung fixiert ist) und unveränderbare Rahmenbedingungen gibt.

Das Theaterstück in der „moralischen Anstalt“ endet stets mit einer Katharsis, einer Läuterung oder Reinigung. Diese ist nicht das Ziel von Improvisation, doch das Improvisationsspiel braucht ein sichtbares Resultat, das einen Sinn des Spiels erkennen lässt, der sich jedoch aus dem Spiel selbst ergibt und dem Spiel nicht vorausgesetzt werden kann. Jede Aktion benötigt einen Schluss, der anschlussfähig für weitere Interaktionen bzw. für konkrete Handlungen ist.

Führung ist folgenreich. Das heißt, Führung bringt Optionen ins Spiel, die verschiedene Anschlüsse ermöglichen. Wichtig ist, dass Führung Geschichten, Entwicklungen in Gang hält. Das kann zum Beispiel auch heißen, unvorbereitet in ein Gespräch zu gehen, um sich offen auf dessen Verlauf einlassen zu können und damit frei für Beobachtungen zu bleiben, für die ich nicht frei bin, wenn ich ein bestimmtes Ziel verfolge. Das funktioniert auch, wenn in einem Brainstorming ein neues Produkt oder eine Lösung kreiert werden soll. Alpha, Beta, Gamma usw. streiten trefflich und bewirken (bei guter Moderation), dass am Ende ein Ergebnis rauskommt, von dem keiner vorher geglaubt hätte, dass das in einer solch kurzen Zeit erreicht werden könnte. Dennoch war es das Ziel, es kannte nur niemand das Ergebnis vorher. Nur das Team (und kein Einzelner) hat es geschafft.

Führung muss sich auf den nächsten Schritt, die nächste Aktion fokussieren und auf deren Folgenreichtum, statt auf das vorgedachte Ende eines Prozesses, der den nächsten Schritt aus der Rückrechnung des Ziels definiert. Nur so lässt sich mit jederzeit möglichen Überraschungen, aber auch unvorhersehbaren Gelegenheiten (positiv wie negativ) professionell umgehen.

Was Unternehmen vom Improvisationstheater unterscheidet, ist, dass sie ihr kooperatives Handeln nicht planlos organisieren können. Sie brauchen einen Plan, der ihr kooperatives Handeln auf einen antizipierten zukünftigen Zustand (Ziel) hin koordiniert. Trotzdem müssen sie berücksichtigen (lernen), dass unter der Voraussetzung unvorhersehbarer Entwicklung Ziele nicht einfach als berechenbare und feststehende Zielpunkte definierbar sind, sondern lediglich als Handlungsrichtungen, also im Sinne von „auf etwas zielen“.

6. Routinen brechen. Gegen Erwartungen spielen. Risiko eingehen. Scheitern können



Improvisation setzt den Bruch mit aktuellen Handlungsrouinen (Routinen erster Ordnung) voraus. Nur das Brechen von Routinen eröffnet neue Wege. Aber nicht nur für das handelnde Subjekt, sondern ebenso für den Interaktionspartner. Verhalte ich mich selbst nicht erwartungsgemäß, breche ich selbst mit Routinen, dann kann auch der Andere nicht an seinen Routinen festhalten. Breche ich Routinen, zwingen ich den Anderen zum Bruch mit seinen Routinen. Dazu muss ich den Anderen nicht explizit auffordern. Das erhöht einerseits die Wahrscheinlichkeit, dass beide im Risiko nicht scheitern. Scheitern andererseits beide, können sie, weil sie in gemeinsamer Absicht das Risiko eingingen, auch im Scheitern solidarisch bleiben, statt in wechselseitige Schuldzuweisung zu gelangen.

Viele Entscheidungen lassen sich heute nicht mehr auf der Basis von Erfahrungen (Routinen) treffen. Unternehmen wir etwas Neues, für uns Unbekanntes, gehen wir ein Risiko ein. Risiko ist ein Wagnis, das Bedrohungen enthält, aber auch Gelegenheiten. Risiken vermeiden heißt auch, Gelegenheiten zu verpassen. Gehen wir volles Risiko, um dessen Potenziale auszuschöpfen, können wir scheitern. Der Führende darf nicht scheitern, scheitert aber in der Praxis immer öfter. Der Künstler darf, ja er muss zwangsläufig auch scheitern. Dazu muss er auch scheitern *dürfen* und *können*.

Wer als Führungskraft schon einmal gescheitert ist, weiß wohl, wie sich Misserfolg, Kritik, Hohn und Spott anfühlen. Denn häufig wird für Scheitern ein Schuldiger gesucht. Und nun absichtlich scheitern? Und sich dabei auf der Bühne bloßstellen lassen? Welche Führungskraft macht das schon freiwillig! Erst recht, wenn es im Team Neider und Spötter gibt, die eh nur den ganzen Tag auf

das Scheitern der Führungskraft warten, um dann zu sagen: „Ich hab’s euch doch schon vorher gesagt, dass das schiefgeht.“

Andererseits gibt es die sogenannten „Fuck up Nights“. In diesen Veranstaltungen sprechen Start-up-Gründer über ihre Fehler und ihr Scheitern. Die Zuhörer lernen daraus, um gleichartige Fehler zu vermeiden. Es ist aber immer noch ein Unterschied, ob ein (evtl. sogar gestandener) Manager auf der Bühne vor seinen Kollegen im Rahmen der Improvisation scheitert oder einen Erfahrungsbericht „aus dem Hochstatus heraus“ doziert.

Das heißt, beide, Künstler und Führende, müssen die Fähigkeit haben, auch das Scheitern als eine Erfahrung zu verarbeiten, die im zukünftigen Umgang mit Risiken hilft. Und zudem die Fähigkeit, Störungen und überraschende Entwicklungen in Chancen zu verwandeln. Dazu benötigen sie ein reiches Repertoire an Verhaltensvariationen, aus dem sie souverän und situationsspezifisch wählen können. Sie benötigen Routinen des Improvisierens. Erst das macht jeweils ihre Professionalität aus.

7. Mit Humor spielen



Theater und Führung sind ernste Dinge. Deswegen muss man sie mit Humor spielen. Spielen heißt ausprobieren und dabei lernen.

Kinder erschließen sich spielend und spielerisch ihre Welt. Sie loten Möglichkeiten aus. Und sie tun es gemeinschaftlich, miteinander. Der Prozess spielerischer

Erkundung ist ebenso wichtig wie das Ergebnis. Im Alter von etwa sechs Jahren, so der Gehirnforscher Hühner [13], kippt die spielerische Erkundung, weil Kinder jetzt mit fremdgesetzten Zielen konfrontiert werden. An die Stelle des Spiels treten Leistungsdruck und Konkurrenz.

Selbst spielende Tiere sind nach Expertenauffassung intelligent, weil sie Neues ausprobieren und sich so gut anpassen können. Der Kea zum Beispiel, eine neuseeländische Papageienart, rodeln aus purer Lust verschneite Berghänge auf dem Rücken hinunter [5].

Und schließlich: Spielerisches Lernen soll Spaß und damit Lust auf Führung machen.

Nun kennen wir die wichtigsten Regeln. Können wir sie deshalb auch schon anwenden? Mitnichten! Wenn das so einfach wäre, hätte dieses *essential* wahrscheinlich nicht geschrieben werden müssen. Also scheinen dem Puzzle noch ein paar entscheidende Teile zum vollständigen Bild zu fehlen, vor allem fehlt die Brücke zum Führungsprozess. Dazu wird offensichtlich ein anderes Konzept benötigt.

Wie Unternehmen von Theater profitieren können

Führung spielend lernen

Hoppe, H.J.; Jünger, J.; Esche, T.

2017, XI, 44 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-17509-2