

Kapitel 1

Wie Sie mit Improvisation mehr im Leben erreichen

Improvisation ist die Kunst den Augenblick, den Moment anzunehmen und ihn zu genießen und, davon ausgehend, alles weitere zu gestalten.

Eine größere Bank beauftragte mich, den Change-Prozess im kommenden halben Jahr mit einigen verdienstvollen Mitarbeitern und Führungskräften für die Belegschaft in einer Kick-off-Veranstaltung im Unternehmen auf der Bühne sichtbar zu machen.

In diesem Zusammenhang fragten sie mich, ob es möglich wäre, zusätzlich die zweite Führungsebene zu coachen.

Es ging darum, sie zu unterstützen, die trockenen Texte und Charts über Fakten und Zahlen des Rechenschaftsberichtes etwas lockerer zu gestalten und der Belegschaft unterhaltsam zu präsentieren.

Es waren vier Führungskräfte und wir fanden einen Weg, wie wir die trockenen Themen zum Rechenschaftsbericht interaktiv gestalten konnten. Meine Ideen fanden großes Interesse.

Leider blieb uns sehr wenig Zeit, um die Übergänge zwischen den einzelnen Rednern nicht nur anzudeuten, sondern sie wirkungsvoll zu inszenieren.

Alle Beteiligten wussten, worum es ging. Bei dieser Veranstaltung sitzen wir alle im selben Boot, gerade weil wir auf der Bühne den Mitarbeitern und Führungskräften unsere Inhalte wirkungsvoll vermitteln wollen.

Den Termin dieser Kick-off-Veranstaltung konnten wir auch nicht verschieben, bloß, weil wir noch nicht alles in trockenen Tüchern hatten. Das war allen klar.

Da sagte einer der vier Herren der zweiten Führungsebene: »Gut, dann improvisieren wir eben!«

Das war das erste Mal, das ich den Begriff des Improvisierens positiv erfahren habe.

Im deutschen Sprachgebrauch ist dieser Begriff eher negativ besetzt. Wenn etwas nicht da ist, etwas fehlt, ein Mangel herrscht, dann wird improvisiert.

Was tun wir aber, wenn wir improvisieren?

Wir werden kreativ.

Wir nutzen das, was da ist, machen eine Bestandsaufnahme, sagen »Ja« zu dem, was ist.

Dabei entdecken wir unsere Ressourcen und nutzen sie. Aus dem vermeintlichen Mangel wird ein Pool an unentdeckten Möglichkeiten.

Das gilt auch im Privaten.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen für Ihre Tochter oder Ihren Sohn einen Kuchen backen. Es gibt morgen in der Schule einen Kuchenbasar und die Kinder wollen damit ihre Klassenfahrt finanzieren. Sie als Eltern sind also gefragt.

Sie haben es versprochen, nicht nur ihrem Kind, auch den anderen Eltern und der Lehrerin.

Jetzt haben Sie auf Arbeit viel zu tun, Ihr Projekt erfordert Überstunden, Sie kommen erschöpft und später als erwartet nach Hause, bereiten das Abendbrot vor. Ihr Kind erinnert Sie, dass doch morgen Kuchenbasar ist und es unbedingt einen Kirschkuchen braucht.

»Oh, das habe ich fast vergessen.«

Und Ihr Kind sagt: »Mama oder auch Papa, du hast es mir versprochen.« Und es will schon enttäuscht in sein Zimmer gehen.

Sie sagen: »Warte! Kein Problem, was ich versprochen habe, das halte ich auch. Ja, morgen ist Kuchenbasar! Klar, das mache ich noch.«

Als Sie in den Schrank schauen, trifft Sie fast der Schlag.

Es ist kein Mehl mehr da und als Sie auf die Uhr schauen, stellen Sie fest, dass der letzte Laden gerade zugemacht hat.

Jetzt ist guter Rat teuer.

Was können Sie machen? Sie könnten bei den Nachbarn klingeln, aber es ist schon nach 20.00 Uhr. Außerdem haben Sie kein gutes Verhältnis zu ihnen und der Schrank ist ja nicht total leer.

Kirschen sind da, das Wichtigste ist also vorhanden und noch einige andere Dinge, wie Schlagsahne, Mandeln, Eier, etwas Milch. So lautet das Ergebnis der ersten Bestandsaufnahme.

Jetzt haben Sie die Gelegenheit etwas zu tun, was Sie noch nie gemacht haben.

Sie kreieren einen Kuchen ohne Mehl.

Wie soll das gehen?

Sie sagen: »Oh, da müssen wir wohl improvisieren.«

Ihr Kind entdeckt sofort das Abenteuer dabei.

Sie sagen: »Wenn wir die Mandeln mahlen, dann haben wir Pulver, das können wir wie Mehl verwenden.«

Sie erinnern sich an Pippi Langstrumpf, die sagte: »Oh, das habe ich noch nie gemacht, das wird sicher gut.«

Und diese kindliche Abenteuerlust ist schon in Ihnen erweckt.

Sie packen alles aus dem Schrank, was Sie finden.

Sie wollen gerade googeln »Backen ohne Mehl«.

Da sehen Sie ein Kinderbuch mit dem Titel *Petterson und Findus* vor sich liegen und schlagen es auf. In dieser Geschichte möchte Patterson für seinen Kater Findus eine Pfannkuchentorte backen. Auch Ihm fehlt das Mehl und das Abenteuer, wie er zu seinem Mehl kommt, beginnt.¹

Sie müssen lächeln. Was für eine Inspiration!

Sahne ist im Kühlschrank, die Kirschen und Eier sind auch da.

Mit Freude backen Sie mit Ihrem Kind eine Pfannkuchen-Torte aus selbst gemahlenem Mandelmehl mit Sahne und Kirschen.

Ihr Kind ist glücklich, Sie sind glücklich.

Am nächsten Tag kommt Ihr Kind zu Ihnen und sagt, dass die Pfannkuchen-Torte der große Renner war.

Alle dachten dabei sofort an *Petterson und Findus* und im Nu war sie alle – die Torte.

Alle werden sich noch Jahre später daran erinnern.

Sie haben eine tolle Erfahrung gemacht, weil Sie die Situation ernst genommen haben, Sie haben nämlich »Ja« gesagt, zu dem, was ist und Sie haben nicht aufgegeben.

Was haben Sie da konkret gemacht?

Sie haben »Ja« gesagt zu der Situation, wie sie gerade ist.

Ja, Sie hatten kein Mehl.

Sie haben eine Bestandsaufnahme der Ressourcen gemacht.

Dabei haben Sie schon Querverbindungen geschaffen. Aus Mandeln kann man Mehl machen.

¹ Für alle die die Bücher nicht kennen: *Petterson und Findus* ist eine Kinderbuchreihe mit dem alten knurrigen Petterson und seiner Katze Findus. Beide leben in der schwedischen Dorf-Welt zusammen und erleben einige Abenteuer.

Der kreative Prozess hat bereits begonnen.

Er beginnt in dem Augenblick, als Sie »Ja« sagen zu der Situation wie sie ist. Wir Menschen sind kreativ und unser Gehirn baut sofort Vernetzungen auf. Möglichkeiten werden sichtbar, die es im nächsten Schritt zu prüfen gilt.

Hier herrscht auch das Prinzip von »trial and error«, Versuch und Fehler. Erstmal machen und sehen, wie es weitergehen kann.

Sie haben improvisiert, haben Möglichkeiten entdeckt und es ist etwas ungewollt Positives entstanden. Sie durften eine nachhaltige Erfahrung machen.

Sie sind durch die Umstände, dass kein Mehl da war, kreativ geworden. Sie haben nicht aufgegeben. Sie haben die Kraft des Augenblicks genutzt und das Beste daraus gemacht.

Sie wurden reich beschenkt.

Zurück zum Business:

Unsere vier Führungskräfte kannten sich, kannten die Situation im Unternehmen, wussten, was sie sagen wollten. Sie konnten sich also die Bälle gegenseitig zuspielen und sich gegenseitig unterstützen.

Der Rahmen war bereitet. Es war klar, wer wann drankommt und seinen Beitrag leistet.

Jeder war aufmerksam, führte sein Solo durch und bot Support für seine Mitspieler. Es ist das Konzept von Führen und Führen-lassen. Beides ist ein aktiver Prozess und erfordert Wachheit und den Blick auf das gemeinsame Ganze.

Jetzt passierte auch hier etwas Unvorhergesehenes.

Eine falsche PowerPoint-Folie erschien auf der Großbildleinwand.

Obwohl Herr Katschmarek jetzt dran gewesen wäre, erschien die zweite Folie von Herrn Müller (es handelt sich hier um fiktive Namen).

Herr Müller, aufmerksam, wie er war, übernahm den Part, verzichtete auf die erste Folie und leitete später mit klaren Sätzen, auch für den Techniker verständlich, zu Herrn Katschmareks Vortrag über. Herr Dietrich bemerkte, dass es nun günstig wäre, nach diesen Umständen ein paar positive Worte über das Sommerfest zu sagen, bis der Techniker, der ja gemerkt hatte, dass da was falsch lief, seine Folien und Dateien wieder ordnen konnte.

Anstatt den Techniker runterzumachen, ihn vor versammelter Belegschaft zu blamieren und ihn wahrscheinlich noch mehr zu verunsichern, improvisierten unsere Führungskräfte und nahmen die Situation als gegeben an und reagierten darauf angemessen.

Jeder übernahm Verantwortung für das große Ganze und tat sein Bestes, dass die Inhalte wirkungsvoll beim Adressaten ankamen.

Es gab kaum einen, der den Fehler bemerkte. Nachher sprachen alle von der tollen Präsentation, die diesmal sehr lebendig war.

Theater kann man nicht allein machen

Und ein Projekt kann man auch nicht allein durchführen. Es bedarf immer mehrerer unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die für einen gemeinsamen Zeitraum zusammenarbeiten.

Für das Improvisieren ist es sehr wichtig, zu führen und sich führen zu lassen und vor allen Dingen zu wissen, in welchem Modus ich gerade bin. Im Prinzip ist jede Arbeit mit Improvisation eine Co-Kreation.

Es ist für mich ein Grundprinzip der Improvisation, immer genau zu wissen, wo bin ich Solist und wo unterstütze ich die anderen. Es ist das Prinzip von Führen und Führen lassen.

An dieser Stelle fällt mir Free Jazz ein. Auch wenn ich ihn nicht begreife, so bin ich fasziniert, wie die einzelnen Musiker, die sich

meist zum ersten Mal begegnen, zusammenspielen, als Band agieren und dabei jeder genügend Raum für sein Solo erhält. Für mich als Zuhörer ist nicht klar, was vorbereitet war und was spontan entstehen konnte. Ich erfreue mich dabei am Gesamtkunstwerk, am Hörgenuss. Gute Projektteams funktionieren genauso. Das große Ganze zählt. Und jeder ist ein Teil all dessen.

Das bedeutet, ich übernehme Verantwortung, als Erstes für mich und dabei verliere ich das große Ganze nicht aus dem Fokus.

Wir sind Menschen mit Fehlern und Macken. Ja, wir sind keine Maschinen, keine Roboter.

Wir sind einzigartig

Wenn wir den Kampf mit den Maschinen aufnehmen und besser, präziser als sie sein wollen, dann werden wir den Kampf verlieren. Wenn wir jedoch auf unsere ureigenen Kräfte vertrauen, auf das, was uns Menschen ausmacht – dass wir fühlen können, Dinge in Zusammenhang bringen können, kreativ sein können –, dann sind wir Schöpfer aller Dinge.

Wir besitzen eine Intuition und wir haben einen Verstand und wir haben ein Herz. Und jeder Mensch hat Zugriff auf alle diese Dinge.

Durch die letzten 300 Jahre sind wir sehr verstandesgeprägt. Das hat uns da hingeführt, wo wir jetzt sind. Das Newtonsche Weltbild, was wir leider noch immer in den Schulen vermittelt bekommen, geht davon aus, dass für alles eine Erklärung existiert. Da, wo wir etwas nicht messen können, wird es ausgeklammert und als nicht existent dargestellt.

Die Quantenphysik greift das auf und mit ihrer Hilfe lassen sich viele Dinge beweisen und erklären, was wir vorher noch nicht konnten. Daraus entstehen Vorstellungen über Phänomene, deren Erklärung über das Messen und Begreifen hinausgehen.

Im Grunde haben wir nicht zuletzt durch das Internet Zugriff auf alles Wissen dieser Welt, Bekanntes und Verborgenes. Ich muss gar nicht alles wissen, weil alles verfügbar ist. Stattdessen ist es angebracht, Fähigkeiten zu entwickeln, die es mir ermöglichen, mit anderen Menschen in jeder Situation zu kommunizieren. Was wir brauchen, sind die Fähigkeiten des gemeinsamen Spielens, des Miteinander-Entdeckens.

Wir leben in interessanten Zeiten

»Mögest du in interessanten Zeiten leben« lautete der Spruch der Biennale in Venedig 2019. Ja, wir leben wirklich in interessanten Zeiten. Nichts ist mehr, wie es war. Unsere Welt rast. Bevor ein Plan zur Umsetzung kommt, ist er schon überholt. Herzlich willkommen in der VUKA-Welt.

Seit dem Beginn der Digitalisierung gibt es diesen Begriff der VUKA-Welt.

VUKA ist ein Akronym aus:

- Volatilität (Sprunghaftigkeit, Unbeständigkeit, Veränderung; engl. Volatility)
- Unsicherheit (engl. Uncertainty)
- Komplexität (engl. Complexity)
- Ambiguität (Mehrdeutigkeit, engl. Ambiguity)

Wir haben natürlich schon ein Mittel für diesen aufkeimenden Virus.

Es ist die Agilität.

Es gibt kaum ein Team, das nicht agil geführt wird. Agil, beweglich bleiben, scheint die Lösung.

Dr. Thomas Würzburger, ein Business-Experte und Keynote Speaker, schreibt in seinem Buch *Die Agilitätsfalle*: »Trotzdem wird diese neu gewonnene Freiheit agiler Methoden und die Selbstbestimmung in agilen Organisationen als orientierungslos

und unsicher wahrgenommen und führt in vielen Fällen zu Überforderung, Verlustängsten und Widerstand.«

Wie kommen wir aber durch persönliche Weiterentwicklung zu mehr Stabilität und Authentizität?

Da helfen uns die Prinzipien der Improvisation, die ich in diesem Buch erläutern werde.

An den oben aufgeführten Beispielen haben Sie schon gesehen, es ist ganz einfach, fast banal und doch ist alles sehr komplex und miteinander verwoben. Es sind oft die kleinen Dinge im Leben und bei der Arbeit, die eine große Wirkung nach sich ziehen.

Ich gehe davon aus, dass in uns alles vorhanden ist, was wir brauchen, um ein gutes Leben zu führen. Für mich ist das Leben nicht getrennt in Arbeits- und Privatleben. Wir haben ein Leben und beide Bereiche bestimmen unser Leben.

Wenn wir in einem Bereich nicht glücklich sind, wirkt sich das in den anderen Bereichen auch aus.

Wenn ich privat unzufrieden und überfordert bin, wirkt sich das auf meine Leistungsfähigkeit im Business aus.

Aber wie finde ich zu mehr Stabilität?

Wie kann ich auf die Unsicherheit, die mich plagt, eingehen? Wie finde ich meine Sicherheit in einer sich ständig verändernden Welt? Egal ob es die drohende Klimakatastrophe ist, das Plastik, was die Seen und Meere überschwemmt, oder meine Existenzangst, dass ich nicht weiß, ob ich meinen Lebensabend werde bestreiten können? Wird das, was ich zu bieten habe, im Rahmen der Digitalisierung überhaupt noch gebraucht werden?

Was kann ich tun, um den komplexen Themen mit Würde und Gelassenheit zu begegnen?

Wie gehe ich mit meinen Selbstzweifeln um?

Was mir hilft, ist ein bewusster Umgang mit all diesen Themen.

Durch die Auseinandersetzung mit der Improvisation, durch das Improvisationstheater spielen hat sich bei mir Aufmerksamkeit und Bewusstheit gebildet. Das ist unvermeidlich, wenn ich mit anderen Menschen gemeinsam spiele, noch dazu aus dem Stegreif, aus dem Moment schöpfe und Geschichten auf Zuruf vom Publikum erfinde und spiele. Nichts ist geplant. Alles, was entsteht, entsteht in diesem Augenblick.

Um das zu realisieren, sind bestimmte Fähigkeiten nötig.

Hierbei geht es weniger um Techniken, als eher um Methoden, gefühlt zu wissen, was ich tue. Und darauf zu vertrauen, dass das, was entsteht, genau das ist, was gebraucht wird.

Dazu brauche ich Vertrauen und Selbstvertrauen, was sich bildet, wenn ich die Kontrolle und Bewertung der Situation, kurz meine Erwartungen, zurückstelle und meiner Intuition und den Impulsen aus meiner Umgebung aufmerksam lausche und ohne zu bewerten einfach diesen Impulsen folge.

Das Ganze geschieht nicht willkürlich. Ich habe natürlich ein Ziel und je freier ich arbeite und improvisiere, umso klarer muss der Rahmen sein. Sonst wird es beliebig und es entsteht Chaos. Aus Chaos entsteht wieder Ordnung. Das ist der Lauf der Welt.

Ich starte im Training, bevor das Schauspielen anfängt, mit Körper- und Bewegungsimpulsen. Wir nennen das Aktion, Reaktion und Spiegel.

Weiter geht's mit dem Modell von Führen und Führen-lassen, von Führen und Geführt-werden.

Ich genieße es, zu spüren, wann führe ich und wann lasse ich mich führen. Es ist sehr entspannend, sich führen zu lassen, das ist ein aktiver Vorgang und ich unterstütze in jedem Augenblick meine Mitspieler – allein durch meine Präsenz.

Ich bin und bleibe wach und vertraue dem gemeinsamen Ganzen.

Das ist ein sehr aktiver Prozess, der meine ganze Aufmerksamkeit fordert und mich total entspannt, weil ich mir nicht die ganze Zeit etwas einfallen lassen muss, und selbst keinen Druck aufgebaut habe, dass mir etwas Grandioses einfallen muss, sondern darauf vertrauen kann, dass etwas kommt. Und das, was kommt, ist genau das, was richtig ist.

Da sind wir schon bei den großen Fallen der Improvisation. Das eine ist der Perfektionismus und das andere ist das Ego.

Beides hemmt mich ungemein und lenkt meine Aufmerksamkeit von der Gegenwart ab. Vom Körper wandert meine Aufmerksamkeit in den Kopf. Perfektionismus hat etwas mit meinem Anspruchsdenken zu tun, das bis zur Blockade führen kann. Das Ego hemmt mich auf einer subtilen Gefühlsebene und verlangt, die Kontrolle über die Situation zu behalten und dadurch andere zu manipulieren. Da sind wir auf der Stausebene.

Jeder Mensch sollte über Status, Hoch- und Tiefstatus, Bescheid wissen. Was wir brauchen ist nicht der perfekte Hochstatus und der klare Tiefstatus. Wir benötigen eine *Statusflexibilität* und diese ist sehr wichtig für alle, egal ob Führungskräfte oder Mitarbeiter. Auch im Familiären regelt sich sehr viel über Status. Damit verbunden ist auch eine Rollenklarheit.

Wenn ich weiß, wie Status auf der Körperlichen und auf der emotionalen Ebene funktioniert, kann ich in jeder Situation angemessen handeln.

Rollenklarheit

Rollenklarheit ist ein weiterer Schlüssel für Erfolg.

Wenn ich mir selbst bewusst bin, welche Rolle ich gerade verkörpere, welche Aufgaben, diese Rolle beinhaltet, welche Abgrenzungen nötig sind und welche Übergänge zu anderen Rollen existieren, bin ich frei und kann meine Rolle spielen.

Das Improvisationstheater hilft mir dabei spielerisch die Rollen zu erfassen.

Was passiert im Leben? Alle diese Gruppen von Rollen sind miteinander verwoben.

Ein Beispiel:

Nehmen wir Herrn Müller. Er ist Abteilungsleiter, er ist Ehemann, Vater, Freund, Lehrgangleiter, Lehrgangsteilnehmer und begeisterter Tangotänzer. Er füllt alle diese Rollen aus und hat auf allen Gebieten dieser Rollen Erfahrungen gesammelt.

Herr Müller wird nun vom Vorstand gebeten, seine Ideen in Form einer Stellungnahme zur weiteren Entwicklung der bestehenden Produktlinie abzugeben.

Mit der Produktlinie gibt es derzeit einige Schwierigkeiten.

Zur Situation: Die Produktlinie wurde eingeführt, um dem Unternehmen eine schnellere Produktionssteigerung und Gewinnsteigerung zu bringen. Das war vor vier Jahren. Inzwischen hat sich der Markt verändert. Die Anzeichen, die der Markt zeigte, wurden mehrfach ignoriert und jetzt ist guter Rat teuer.

Der Absatz funktioniert nicht so, wie er laut Plan laufen sollte. Veränderungen stehen an.

Herr Müller hat einige Ideen und kennt auch die Fehler und Unterlassungen, die im Vorfeld gemacht wurden. Er ist ein Spezialist auf seinem Gebiet.

Was die Führung seiner Mitarbeiter betrifft, konnte Herr Müller viel aus seinen Erfahrungen mit dem Tango lernen und übernehmen.

Jetzt kommt Herr Müller zu Herrn Walter: Seit 8 Jahren ist er zum Vorstand berufen, erfahren, selbst Vater, schon Großvater von zwei Enkelkindern und ein leidenschaftlicher Segler.

Es ist ein vertrauliches offenes Gespräch. Beide unterhalten sich nach einem kurzen einleitenden Smalltalk sehr offen über das Thema.

Herr Müllers Kreativität kennt keine Grenzen, er kommt in Fahrt, es ist sein Fachgebiet, er hat hier sogar promoviert und gibt Herrn Walter einen Rat, wie das Problem aus seiner Sicht zu lösen ist. Es ist ein Rat, der einem väterlichen Rat gleicht, den ein erfahrener seinem unerfahrenen Kollegen gibt.

Herr Walter geht auf Distanz. Beendet das Gespräch freundlich, doch ist eine gewisse Spannung zwischen den beiden zu spüren.

Was ist passiert?

Herr Müller hat eine Grenze überschritten. Er ist in die väterliche Rolle verfallen. Auf Grund seiner Erfahrungen und der Offenheit des Gesprächs ließ er sich gehen und erlaubte sich, seinem Chef, Herrn Walter – der nicht nur älter ist als er, sondern auch einen höheren Status besitzt –, einen Rat zu geben.

Hierbei geht es nicht um den Inhalt, sondern um die Art und Weise. Was Herr Müller Herrn Walter sagte, ist sicher auf der fachlichen Ebene fundiert und richtig, aber er hat die Rollenklarheit verloren und hat sich angemaßt, seinen älteren Vorgesetzten wie seinen pubertierenden Sohn zu behandeln, der bisher die Hinweise, die er erhielt, nicht ernst nahm.

Eine Grenzüberschreitung, die mit Rollenklarheit verhindert werden hätte können.

Da hilft uns das Improvisationstheater.

Im Improvisationstheater sind wir gezwungen, sehr schnell eine Rolle anzunehmen. Das passiert auf der Basis der W- Fragen: Wer bin ich? Wo bin ich? Und was tue ich hier?

Später kommt das »Warum« hinzu. Für die erste Rollenidentifikation reichen die ersten drei Fragen aus.

Wir sind alle Schauspieler auf der Bühne des Lebens. Als ich damals den Beruf des Maschinenbauers erlernte, galt das Wort Schauspieler als Schimpfwort, was so viel hieß, der ist nicht echt, der spielt nur was vor, der denkt sich was aus, der macht anderen etwas vor.

Später durfte ich erfahren, dass die Schauspielerei eine der echtesten Künste ist, die es gibt. Denn der Schauspieler verkörpert eine Figur, einen Charakter und erweckt ihn zum Leben. Dabei schöpft der Schauspieler aus seiner eigenen Erfahrungs- und Erlebniswelt, um den Charakter zu erfassen und ihn mit Leben zu erfüllen. In der Interaktion mit anderen Charakteren sieht man die ganze Bandbreite seiner Persönlichkeit. Schauspiel vermittelt die gespielte Wirklichkeit eins zu eins in der Gegenwart. Das »richtige« Leben ist Schauspiel, in dem wir gleichzeitig Akteure und Betrachter sind. Schauspielarbeit ist Forschungsarbeit an den vielen Rollen, die wir in unserem Leben verkörpern – vom Schicksal bestimmte und selbst gewählte. Diese erfahrungs-basierte Forschung kann uns zu mehr Bewusstsein führen, das uns bereichert und unsere Rollenspiele transformiert.

Wir alle haben einige Rollen in uns und spielen sie im alltäglichen Leben, manchmal mehr schlecht als recht, oft mehr unbewusst als bewusst.

Wir haben die Rollen, die aus dem Familiensystem kommen, wie Vater, Mutter, Tochter, Sohn, Bruder, Schwester, Tante Onkel etc. Diese haben wir inne und können nicht viel mehr dazu tun, als sie zu meistern, indem wir lernen, sie gebührend anzunehmen.

Dann gibt es die Rollen, für die wir uns aus dem sozialen und gesellschaftlichen Kontext heraus entscheiden, meist im Berufs- oder Ausbildungsalltag, wie Chef, Kollege, Fachbereichsleiter, Beamter, Lehrer, Schüler, Student, Professor, Vorarbeiter, Ab-

teilungsleiter etc. Und es gibt archetypische Rollen, die unseren Weg begleiten und deren Verkörperungen uns aus unserer Prägung heraus mehr oder weniger leichtfallen, wie der Entscheider, der Entwickler, der Gestalter, die Arbeitsbiene, der Mentor und noch viele andere.

Jede Rolle gibt einen bestimmten Rahmen vor, in der sich die Person bewegt und verhält. Wir sehen schon, dass die einzelnen Rollen im familiären und beruflichen Kontext durch unsere besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften auf der Bühne unseres Lebens miteinander verwoben sind und es Überschneidungen und Schnittmengen ihrer Wirksamkeit und der daraus folgenden Konsequenzen gibt.

Jede Rolle bietet einen gewissen Spielraum, gekoppelt mit den Emotionen verändert sich dieser ganz entscheidend, wird größer oder kleiner, starr oder lebendig.

Eine Rolle beschreibt ein Verhalten, das wir in bestimmten sozialen Situationen zeigen.

Daran geknüpft sind auch Verhaltenserwartungen anderer Personen an uns selbst.

Die Psychologin und Unternehmensberaterin Dr. Ruth Seliger schreibt in ihrem Buch *Dschungelbuch der Führung*: »Jedes soziale System – wie Gruppe, Familie, Organisation – kennt verschiedene Rollen, die den Platz des Einzelnen im System, das dort gewünschte Verhalten und die Beziehung zu anderen Mitgliedern des Systems definieren. Sie selbst befinden sich auch immer in vielen Rollen, je nachdem, in welchem Rahmen Sie sich gerade bewegen: als Staatsbürger, als Konsument im Supermarkt oder als Kunde bei Ihrem IT-Provider, in Ihrer Familie als Vater oder Mutter, Onkel oder Tante, als Mitglied in Ihrer Interessensvertretung etc. Überall wird von Ihnen erwartet, dass Sie sich an Verhaltenserwartungen halten und nicht aus der Rolle fallen.«

Nur wenn ich genau weiß, in welchem Bereich ich mich gerade bewege, kann ich diesen Anforderungen des Systems, der Personen und mir selbst gerecht werden. Ich erkenne, welche Rollen mir zugeschrieben werden und welche ich gerade verkörpere.

Ich sehe, wie Rollenklarheit und Status miteinander verwoben sind. Rollenklarheit hilft mir, meinen Status flexibel zu halten, um in jeder Situation adäquat zu handeln.

Mit Hilfe des Improvisationstheaters kann ich auf spielerische Weise und mit viel Spaß diese Rollenkonstellationen ausloten und ausprobieren, um Rollenklarheit zu gewinnen.

Das Problem ist oft, das wir zugleich mehrere dieser Rollen verkörpern. Und besser wäre es zu erkennen, dass in dem konkreten Moment nur eine Rolle Priorität hat. Das ist Rollenklarheit.

Ein kleines Beispiel:

Susanne und Doreen kennen sich seit dem Studium, als sie beide bei der gleichen Firma anfangen. Sie arbeiteten in der gleichen Projektgruppe und sind Freundinnen geworden.

Durch innerbetriebliche Umstrukturierungen wurden unsere beiden Freundinnen getrennt und arbeiten jetzt in unterschiedlichen Teams. Sie sind nach wie vor Kolleginnen.

Die Trennung bei der Arbeit tat ihrer Freundschaft keinen Abbruch.

Sie treffen sich regelmäßig in der Kantine oder in der Kaffeeküche und tauschen sich aus. Das ist meist konstruktiv und manchmal hilft es auch, wenn eine der anderen Freundin ihr Leid klagen kann.

Nach weiteren Umstrukturierungsmaßnahmen wurde Susanne Abteilungsleiterin und ist nun Doreens Chefin.

Doreen hält an der Freundschaft fest und bleibt auch in der beruflichen Interaktion auf der Freundschaftsebene und spricht Susanne weiterhin als Freundin an. Susanne kommt aber in einen Loyalitätskonflikt. Ein Drama steht an. Oder ein Coaching.

In Filmen, ob auf der Leinwand oder auf dem Bildschirm, sehen wir oft die unterschiedlichsten Konstellationen, erdacht oder direkt aus dem Leben gegriffen. Mit dem Blickwinkel der unterschiedlichen Rollen können wir hier viel lernen. Noch effektiver ist es, im Alltag genau hinzuschauen und in die Wesenhaftigkeit der uns begegnenden Rollenbilder hinein zu spüren.

Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Das Leben ist viel drastischer als wir auf der Bühne oder auf der Leinwand zeigen und sehen können. Es gibt tatsächlich gewisse Gesetzmäßigkeiten, wie erfolgreiche Geschichten gestrickt sind.

Je mehr ich weiß, wie bestimmte Dinge funktionieren, kann ich dieses Wissen anwenden und wieder loslassen.

Improvisation ist eine alte Kunst und wurde ursprünglich zur Wissensvermittlung genutzt. Sie kommt aus der Zeit, in der Informationen mit Hilfe von Worten weitergetragen wurden. Später kamen die Papyrus- und Schriftrollen. Die Wissensübermittlung war nur einem elitären Kreis vorbehalten, aber die Vermittlung des Umgangswissens, des Alltagswissens wurde über Geschichten, Märchen und Mythen weitergetragen.

Die Fähigkeit des Geschichtenerzählens ist uns in die Wiege gelegt und wir alle sind Geschichtenerzähler. Ich darf auch Sie, die Sie dieses Buch lesen, zu dieser ureigenen Fähigkeit ganz herzlich beglückwünschen. Eine Fähigkeit, die verkümmern oder entwickelt werden kann. Wenn Sie dieser Fähigkeit bisher noch nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt haben, dann möchte ich Sie ermuntern, Ihr Vertrauen in diese zu verstärken und sich mit mir und vielen anderen neugierigen Menschen auf die Forschungsreise zu begeben. Improvisation ist nicht zuletzt die

imaginative Reise zu uns selbst, um unsere eigene Geschichte immer wieder neu zu erzählen und spielend weiterzuentwickeln.

Als Kind hören wir gern Geschichten zu und wenn wir selbst Kinder oder Patenkinder haben, dann erzählen wir Geschichten. Und nicht nur da.

Wenn uns unsere Kollegen fragen, wie denn der Urlaub war, beginnen wir unsere Erlebnisse in Form von Geschichten zu erzählen. Dabei erzählen wir die Erlebnisse am ehesten, bei denen wir sehr bewegt waren, also Emotionen eine Rolle spielten. »Stell dir vor, mir wurde am Markusplatz meine Tasche gestohlen, da waren alle meine Papiere drin und meine neue Kamera. Zum Glück hatte ich mein Handy in der Bauchtasche ...« Jetzt folgt eine ganze Heldenreise (siehe dazu Kapitel 4).

Oft ist uns das gar nicht bewusst, dass wir eine Geschichte nach der anderen erzählen. Wenn wir unserer Freundin per WhatsApp schreiben, was wir am Wochenende gemacht haben und wie doof oder wie toll unser neuer Chef ist, sind das Geschichten, die wir weitergeben.

Und für unseren Erfolg und im Business ist es wichtig, welche Geschichten wir erzählen. Erzählen wir Geschichten, die uns als Opfer darstellen oder begreifen wir uns als Schöpfer?

Die Einstellung, meine innere Haltung, ist von grandioser Bedeutung.

Jeder, der schon mal einen Vortrag gehalten hat, weiß, wie wichtig es ist, sein Wissen in Form einer Geschichte zu präsentieren. Gut, wenn es reine Fachinformationen sind, wird es schwierig, aber auch hier kann man mit einer Geschichte zum trockenen Thema überleiten. Und wer es versteht, schafft es sogar, auch Fakten und Zahlen in Form von Geschichten erlebbar zu machen, wie unsere Führungskräfte am Anfang des Kapitels.