



Interview von Dr. Serge Petit mit Roland Trescher

## **Applied Improvisation: Fitnessprogramm fürs Mindset.**

Was die Businesswelt von Applied  
Improvisation lernen kann.

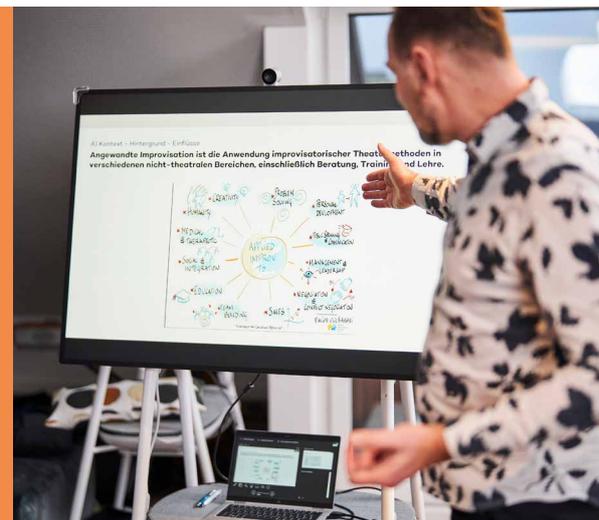
**Serge Petit:** Wir reden heute über das Thema Applied Improvisation und die Frage: „Wie kann Applied Improvisation die Businesswelt unterstützen? Welchen Beitrag kann Applied Improvisation in organisatorischen Transformationsprozessen leisten?“ ein Thema, das uns als Unternehmensberater und unsere Kunden interessiert. Dieses Gespräch reiht sich ein in eine Reihe von Interviews mit Persönlichkeiten aus Kultur, Kunst und Gesellschaft, mit denen ich in den letzten Jahren darüber gesprochen habe, wie Veränderungsprozesse in Organisationen von Malerei, Zauberei, Theater usw. profitieren können.

Dazu spreche ich mit Roland Trescher, ei-

Improvisationstheater bedeutet: Ein Team ist auf der Bühne und improvisiert vor einem Publikum. Das Produkt ist die Darbietung. Der Fokus liegt auf dem kreativen Prozess im Moment. Der Prozess ist für alle transparent, das Ergebnis entsteht Schritt für Schritt. Dazu braucht es spezifische Kompetenzen und eine entsprechende Haltung.

Jacob Levy Moreno, Begründer des Psychodramas, experimentierte bereits in den 1920er Jahren mit Improvisationstheater. Viola Spolin entwickelte in den 1930er Jahren Übungen und Prinzipien, um junge Menschen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu stärken.

„Angewandte Improvisation“ beschreibt ein Mindset, Tools, Methoden und Prinzipien, die aus dem Improvisationstheater abgeleitet sind.



nem Pionier von Applied Improvisation im deutschsprachigen Raum, mit dem wir einen großen Workshop mit ausgewählten Kunden im Januar 2023 bei der H&Z Unternehmensberatung AG in München durchgeführt haben.

Vorab, lieber Roland, was ist Applied Improvisation? Wo kommt es her?

**Roland Trescher:** Applied Improvisation oder zu Deutsch „Angewandte Improvisation“ beschreibt ein Mindset, Tools, Methoden und Prinzipien, die aus dem Improvisationstheater abgeleitet sind.

In der Folge der zahlreichen Improshows entstanden in den 1990er Jahren Workshops, in denen Zuschauer selbst persönliche Spiel- und Freiräume ausloten wollten, für die es im Alltag keinen Raum gab. Nach den Impro-Vorstellungen kamen dann vermehrt Unternehmensvertreter auf mich zu, die die besondere Zusammenarbeit auf der Bühne als wertvoll für ihren beruflichen Kontext erkannten. „Wie macht ihr das dort oben? Wir würden das gerne für unser Team auch so lernen.“ Für mich war das die Geburtsstunde von Applied Improvisation. In dieser Anfangszeit ging es um die, aus heutiger Sicht, klassischen Themen Kreativität, Kommunikation und Teambuilding.

**Serge Petit:** Warum kann die Businesswelt von Applied Improvisation lernen und wie kann Applied Improvisation Veränderungsprozesse in der Geschäftswelt unterstützen?

**Roland Trescher:** Ich sehe da drei verbindende Punkte:

a. Es geht immer um Menschen, im Theater wie auch im Business-Kontext, die mit bestimmten Herausforderungen (z.B. unerwarteten Situationen ausgesetzt sind), mit bestimmten Verhaltensweisen (z.B. etwas wagen, was nicht vorgesehen ist), mit bestimmten Werten (z.B. die Vorschläge des Gegenübers wertschätzend annehmen) gemeinsam kreativ sind.

b. Applied Improvisation setzt „Vertrauen in den Prozess“ voraus. Ergebnisse entstehen dort nicht kognitiv, fiktiv, hypothetisch (qua Design), sondern intuitiv, situativ, ganzheitlich (qua Emergenz). Die Geschäftswelt kann von dieser Haltung „wie kann ich jeden Moment nachjustieren?“ vielfältig profitieren.

c. Applied Improvisation ist ein Probenraum, in dem wesentliche Prozesskompetenzen, wie z.B. Co-Creation, Agilität, Fehlerkultur, „im Moment sein“, erprobt und gelernt werden (Echtzeit-Lernen).

Alles Fähigkeiten, die die Arbeitswelt heute dringend braucht und darüber hinaus Unternehmenskultur verändert.

**Serge Petit:** Was sind die Hebel in der Applied Improvisation, um „im Moment zu sein“?

**Roland Trescher:** Die wichtigsten Hebel aus meiner Sicht sind:

1. Eine weite, periphere Wahrnehmung, in der ich mich als Teil eines größeren Ganzen erlebe, in Kontakt bleiben mit allen Beteiligten im Prozess (z.B. Kunden, Kollegen...).

2. Kleine, iterative Schritte und Wirkungsmomente. Ich treffe kleine Entscheidungen, gehe in kleinen Schritten nach vorne und überprüfe iterativ, ob deren Wirkung dem entspricht, was ich vorhatte, oder ob ich nachjustieren muss?

3. Inspirationskultur statt Fehlerkultur. Ein Fehler wird erst dann zum Fehler, wenn ich etwas als Fehler deklariere. In der Applied Improvisation werden unerwartete Abweichungen als Inspiration angenommen. So entsteht Innovation.

4. Humor und die Fähigkeit sowohl über Situationen als auch sich selbst lachen zu können.

**Serge Petit:** Wie vermag denn Applied Improvisation Veränderung tatsächlich zu ermöglichen?

**Roland Trescher:** In der Applied Improvisation arbeiten wir nach dem „Fish out of the water“-Prinzip: Wir nehmen die Menschen aus ihrem Fachkontext und bieten Settings, in denen sie aus ihren ureigenen Verhaltensmustern heraus agieren und lernen.

**Applied Improvisation ist ein Probenraum, in dem wesentliche Prozesskompetenzen, wie z.B. Co-Creation, Agilität, Fehlerkultur, „im Moment sein“, erprobt und gelernt werden.**

Dort machen sie Erfahrungen und können Handlungsalternativen erproben. Dann folgt der wichtige Transfer: Wie können die gemachten Erfahrungen zurück in den operativen Alltag übertragen werden? Applied Improvisation bietet keine fachlichen Lösungen, sondern stärkt die Prozesskompetenz aller Beteiligten in Veränderungszusammenhängen.

**Serge Petit:** Wann bietet sich der Einsatz von Applied Improvisation an?

tion bringt nie allein die große Veränderung und wirkt nicht, wenn es nicht auf fruchtbaren Boden fällt.

Eine Organisationskultur muss offen sein, Entscheidungskompetenzen an die Beteiligten abzugeben und dafür ein Stück „Vertrauen gegen Kontrolle“ einzutauschen.

Dann kann Applied Improvisation einen hohen Wirkungsgrad (Butterfly-Effekt) entfalten. Stimmt das Klima im „menschlichen Öko-System“, gibt es gute Voraussetzungen für eine positive Erfolgsbilanz. Wird Applied

**Eine Organisationskultur muss offen sein, Entscheidungskompetenzen an die Beteiligten abzugeben und dafür ein Stück „Vertrauen gegen Kontrolle“ einzutauschen.**



**Roland Trescher:** Insbesondere dann, wenn sich ein neues Team formiert, Rückblicke auf das Erreichte anstehen, Verhaltensmuster erkannt werden sollen, größere Veränderungsprozesse anstehen: Applied Improvisation prägt Haltungen und Mindset für gemeinsames Handeln.

**Serge Petit:** Inwieweit kann Applied Improvisation entscheidend zu Veränderungsprozessen beitragen?

**Roland Trescher:** Klar ist, Applied Improvisa-

tion nur als trendige Alibi-Maßnahme verstanden, ist auch dieser Ansatz nur eine Vergeudung von Ressourcen.

**Serge Petit:** Es klingt, als würde Applied Improvisation nur dort fruchten, wo schon fruchtbarer Boden ist. Kann Applied Improvisation auch fruchtbaren Boden generieren, da wo verbrannte Erde ist? Oder umgekehrt, gibt es Situationen in Unternehmen, wo man mit Applied Improvisation die Kultur verändern könnte?

**Roland Trescher:** Veränderung von Unternehmenskultur beginnt systemisch immer bei jedem einzelnen. In einer Applied Improvisation-Intervention entstehen oft Impulse, die von Teilnehmenden in ihre Organisationen hineingetragen werden. Daraus entstehen oft Anfragen für größere Applied Improvisation-Interventionen.

Natürlich gibt es immer noch eine Skepsis Applied Improvisation gegenüber à la „Die machen da was mit Theater“. Applied Improvisation ist aber kein Theater, im Gegenteil: Applied Improvisation bedient sich schon seit Jahren aktueller Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie, sowie der Resilienz- und Hirnforschung. Von daher sind es schon lange nicht mehr „nur“ lustige Impro Übungen, sondern kulturprägende Momente.

**Serge Petit:** Du hast jetzt Resilienzforschung und Positive Psychologie genannt. Was macht Applied Improvisation darüber hinaus so spezifisch?

**Roland Trescher:** Applied Improvisation entspricht Erkenntnissen aus Resilienzforschung und Positiver Psychologie, geht aber darüber hinaus: Durch das gemeinsame Erleben in einer Applied Improvisation-Intervention werden Resilienz-Kompetenzen und persönliche Stärken konkret gefördert. Durch die Körperarbeit wirkt Applied Improvisation ganzheitlich, spielerisch und macht viel Spaß.

**Serge Petit:** Was sagst du Führungskräften in Industrieunternehmen, warum Applied Improvisation wichtig für sie oder ihre Organisation sein kann? Wie überzeugst du sie davon?

**Roland Trescher:** Wir können die Komplexität unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt nicht mehr kognitiv erfassen. Das Cynefin Modell von David Snowden unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Vorgängen. Je nach

Vorgang sind unterschiedliche Lösungskompetenzen gefordert: In einfachen und komplizierten Vorgängen sind Planungskompetenzen ausreichend, der Einsatz von Applied Improvisation nicht notwendig. In komplexen oder gar chaotischen Vorgängen stärkt Applied Improvisation die Lösungskompetenzen einer Organisation.

Daniel Kahnemann beschreibt in seinem Buch „Thinking fast, thinking slow“ zwei Sys-



teme der Entscheidungsfindung. System eins umschreibt eine automatische Verarbeitung, die bottom-up schnell und leicht vonstatten geht. System zwei umschreibt eine Entscheidungsfindung, die top-down, langsam und logisch über den Neokortex läuft. In unserer komplexen Welt brauchen wir für schnelle Entscheidungen mehr von System eins, und damit mehr Intuition. Doch dieser angeborenen Intuition wird heute nicht nur im Business-Kontext, sondern in der westlichen Welt insgesamt zu wenig vertraut. Mit Applied Improvisation können wir System eins nicht nur aktivieren, sondern einen Raum und Akzeptanz schaffen.

**Serge Petit:** Wie schaffst du es, diese Führungskräfte von Applied Improvisation zu überzeugen, bevor sie es selbst erlebt haben?

**Roland Trescher:** Klar, die Bereitschaft zum Wandel muss vorhanden sein. Dann ist der Pitch aber klar: Applied Improvisation ist wissenschaftlich gestützt, wirkt ganzheitlich, fördert nachweislich Kompetenzen und Ressourcen. Letzten Endes ist es aber wie mit einem warmen Bad: Man kann davon reden und schwärmen, erleben muss man es selbst. Um Applied Improvisation kennenzulernen, ist ein Kennenlern-Workshop sinnvoll.

ein gutes Beispiel, wo Applied Improvisation ganz wichtig gewesen wäre?

**Roland Trescher:** Insgesamt wünschen sich Unternehmen doch Sicherheit, insbesondere auch in unerwarteten Situationen. Zum Beispiel in der Corona-Zeit war plötzlich die Unsicherheit groß: Wie umgehen mit Lockdown, Homeoffice, Lieferengpässen ...? Aber genau da wurden paradoxerweise alle geplanten

**Mit offener Wunde geht man nicht ins Fitnessstudio. Klar ist: Applied Improvisation ist ein Fitnessprogramm für das Mindset. Wer regelmäßig ins Fitnessstudio geht, ist auch weniger anfällig für Verletzungen.**



**Serge Petit:** Jetzt haben wir viel über die Möglichkeiten und die Benefits von Applied Improvisation gesprochen. Wann stößt denn Applied Improvisation auch in der Business-Welt an Grenzen?

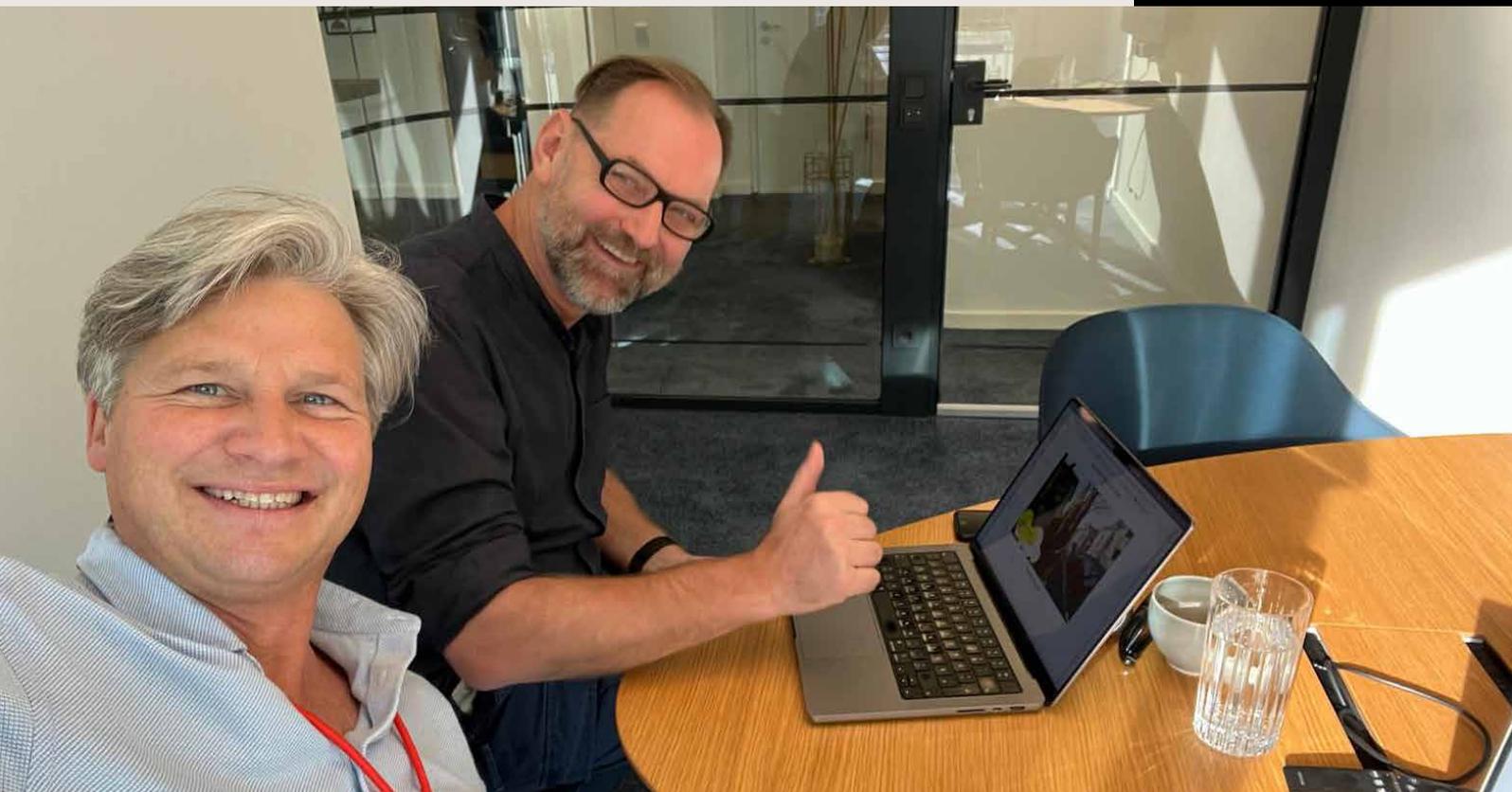
**Roland Trescher:** Applied Improvisation kann dabei unterstützen, eine vertrauensvolle Veränderungskultur zu schaffen. Das braucht Zeit und Ressourcen. In krisenhaften Zeiten steht beides oft nicht so zur Verfügung. Mit offener Wunde geht man nicht ins Fitnessstudio. Klar ist: Applied Improvisation ist ein Fitnessprogramm für das Mindset. Wer regelmäßig ins Fitnessstudio geht, ist auch weniger anfällig für Verletzungen.

**Serge Petit:** „Fitnessprogramm für das Mindset“ finde ich eine sehr treffende Beschreibung für Applied Improvisation. Hast du noch

Applied Improvisation-Interventionen abgesetzt. Zu diesem Zeitpunkt wäre es klüger gewesen, sich zuerst um die Menschen zu kümmern, um Vertrauen zu fördern und persönliche Stärken bewusstmachen. Daraus wäre eine größere Offenheit, Adaptivität und Kreativität entstanden, die einen sichereren Umgang mit den Krisen ermöglicht hätten.

**Serge Petit:** Wir lernen, Applied Improvisation bietet Menschen und Organisationen wesentliches Rüstzeug für einen umsichtigen und gekonnten Umgang mit Unsicherheit und Veränderung. Neben fachlicher Weiterentwicklung ist auch die kontinuierliche Ertüchtigung des Mindsets eine wesentliche Kompetenz für den unternehmerischen Erfolg.

Vielen Dank, Roland, für diesen Einblick und den Appell.



## Improvise Your Life and Business

**Roland Trescher** ist ein Pionier der deutschsprachigen Improtheater Szene. Als Theaterwissenschaftler und Theaterpädagoge ist er der Experte für Angewandte Improvisation. Seit drei Jahrzehnten widmet er sich professionell dem Improvisationstheater und seiner Entwicklung, sowohl auf der Bühne als auch in der Lehre, in Organisationen und Unternehmen.

Sein Motto: Improvise Your Life and Business

**Dr. Serge Petit** ist Unternehmensberater mit Hirn, Herz und Hand. Nach 25 Jahren Projekterfahrung in Forschung, Industrie und Beratung ist ihm wichtig, Ansätze aus unterschiedlichen Disziplinen zusammenzubringen und in immer neuen Zusammenhängen einzusetzen. Seine Beratungsschwerpunkte in fast 70 Kundenprojekten sind Strategie, Organisation und Business Transformation.

Sein Motto: Mit Menschen gedacht, für Menschen gemacht.

**Mit Menschen gedacht,  
für Menschen gemacht.**