Elemente des Improvisationstheaters als Erfolgsfaktoren im Gruppencoaching

MAS Thesis von Lea Waldner

Eingereicht bei Zsofia Bruni

MAS Coaching

Hochschule für Soziale Arbeit

Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, Olten

Bottmingen, November 2024

Abstract

In der heutigen Organisationslandschaft wird immer deutlicher, dass der Erfolg und die Wertschöpfung nicht allein von individuellen Leistungen abhängen, sondern massgeblich von der Zusammenarbeit in Gruppen (Loebbert, 2019). Durch diese Erkenntnis gewinnt auch das Coaching von Gruppen in Organisationen an Bedeutung (Clutterbuck, 2020). Diese Arbeit untersucht den Beitrag, den die Integration von Elementen aus dem Improvisationstheater in das Gruppencoaching mit sich bringen kann. Die zentrale Fragestellung lautet: Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen sprechen dafür, dass Elemente des Improvisationstheaters den Erfolg von Gruppencoachings fördern?

Eine umfassende Literaturrecherche zeigt, dass Elemente aus dem Improvisationstheater positive Effekte auf verschiedene Aspekte des Coachings haben können. Dazu gehören die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit (Vclek, 2019), die Stärkung des Vertrauens untereinander (Moshavi, 2021) und die Erhöhung der Unsicherheitstoleranz (Felsman et al., 2019). Die Ergebnisse legen nahe, dass diese Elemente in verschiedenen Phasen des Coachings (Loebbert & Bruni, 2021) signifikante positive Effekte erzeugen können.

Zusätzlich zeigt die Analyse qualitativer Interviews mit Anwender*innen, dass Improvisationselemente den Coachingprozess bereichern, indem sie Leichtigkeit und Offenheit fördern. Coaches wird daher empfohlen, sich mit den Techniken des Improvisationstheaters vertraut zu machen, um die Übungen gezielt und effektiv einzusetzen. Insgesamt deutet die Arbeit darauf hin, dass die Integration von Improvisationselementen eine wertvolle Bereicherung für den Coachingalltag darstellen kann und den Erfolg des Coachings unterstützt.

Schlüsselbegriffe: Coachingerfolg, Gruppencoaching, Improvisationstheater

Abb. 1: Titelblatt: Canva, KI generiertes Bild

Vorwort und Dank

Diese MAS Arbeit ist die finale Arbeit im Rahmen des MAS Coaching Studiengangs an der Hochschule für soziale Arbeit an der FHNW.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei den Menschen bedanken, die mich freiwillig beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt haben. Einerseits bei meiner Familie, die mir den Freiraum schuf, diese Arbeit schreiben zu können. Andererseits bei meiner Intervisionsgruppe, die stets zur Verfügung stand für Themenfindung, Austausch sowie Tipps und Tricks. Ebenfalls danke ich meinem Improvisationspartner für seine kritischen Impulse und Anregungen. Und nicht zuletzt meinen Arbeitskolleg*innen, die meine Arbeit gegengelesen und mich in der Formfindung unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 5
1.1 Ausgangslage und Motivation 5
1.2 Fragestellungen und Zielsetzung 6
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit 7
2 Ausführungen zum Thema 7
2.1 Hintergründe zu Gruppencoaching als Coachingform 7
2.1.1 Relevante Modelle und Theorien für diese Arbeit 8
2.1.1.1 Phasen im Coaching 8
2.1.1.2 Wirkfaktorenmodell 10
2.1.1.3 Kritische Erfolgsfaktoren im Coaching 11
2.2 Ursprung, Grundlagen und Formen des Improvisationstheaters 12
2.3 Wirkungspotenzial von Improvisationstheater 15
2.4 Erforschte Anwendungsfelder ausserhalb des Improvisationstheaters 15
2.4.1 Improvisationstheater im therapeutischen Setting 16
2.4.2 Improvisationstheater im Businesskontext 17
2.5 Erfahrungen im Einsatz von Elementen aus dem Improvisationstheater in der Arbeit mit Gruppen 18
2.5.1 Beschreibung der Kriterien bei der Wahl der Interviewpartner*in 18
2.5.2 Halbstandardisierter Interview-Leitfaden 19
2.5.3 Steckbriefe und zusammengefasste Erfahrungsberichte von Anwender*innen 19
2.5.3.1 Interview 1 20
2.5.3.2 Interview 2 21
2.5.3.3 Interview 3 22
2.5.3.4 Interview 4 23
2.5.4 Auswertung der Interviews 25
2.6 Anwendungsmöglichkeiten von Elementen aus dem Improvisationstheater im Gruppencoaching 26
2.6.1 Improelemente in den einzelnen Phasen des Coachings 26
2.6.1.1 Kontaktphase 26
2.6.1.2 Kontraktphase 27
2.6.1.3 Phase der Hypothesenbildung 28
2.6.1.4 Phase der Interventionen 30
2.6.1.5 Evaluation 33
2.6.2 Improelemente in Bezug auf Wirk- und Erfolgsfaktoren 33
3 Schlussbetrachtungen 34
3.1 Zusammenfassung – Beantwortung der Fragestellungen 34
3.2 Empfehlungen 37
3.3 Ausblick 38
3.4 Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses 39
4 Literaturverzeichnis 41
5 Abbildungsverzeichnis 45
6 Tabellenverzeichnis 45
7 Hilfsmittelverzeichnis 45
8 Eigenständigkeitserklärung 46

1 Einleitung

In der Einleitung wird kurz die Ausgangslage in der Literatur und die persönliche Motivation dargelegt, gefolgt von den durch die Arbeit zu beantwortenden Fragestellungen und Zielsetzungen. Ebenso wird auf das methodische Vorgehen der Arbeit eingegangen und deren Aufbau skizziert.

1.1 Ausgangslage und Motivation

Bei einem Blick in heutige Organisationen wird klar, dass die Leistung und Wertschöpfung nicht allein vom Individuum, sondern viel mehr von der Zusammenarbeit in Gruppen abhängt (Loebbert, 2019). Es wird also vermehrt der Fokus auf die Zusammenarbeit und das Funktionieren der Gruppe gelegt, um die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit zu erhöhen. Dies legt nahe, dass Coaching in Organisationen sich nicht ausschliesslich an Einzelpersonen, sondern auch an ganze Gruppen richten sollte. Es geht also darum, das Potenzial in der Gruppe zu wecken und nicht nur in Einzelnen (Clutterbuck, 2020). Um dies erreichen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfüllt sein (Wegener, 2018), wie beispielsweise Offenheit, Vertrauen, Bereitschaft zur Veränderung und aktive Beteiligung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Zustände günstig zu beeinflussen. Eine Variante ist es, Elemente aus dem Improvisationstheater (kurz Improtheater oder Impro) in der Gruppe anzuwenden. Mit gezielt ausgewählten Übungen können die Stimmung und Haltung in der Gruppe dahingehend beeinflusst werden, dass eine ideale Ausgangslage für den Erfolg des Coachings geschaffen wird. Bei einem Blick in die Literatur wird sichtbar, dass die Effekte von Improvisationstheater im Coaching bereits in Gebieten wie der Psychotherapie (Krueger Murphy & Bink, 2019; Stein & Schnell, 2024) oder Unternehmensberatung (Hombach, 2024; Schwenke et al., 2024) untersucht wurden, es aber im Bereich des Coachings noch kaum wissenschaftliche Forschung gibt. Diese Arbeit ist der Versuch, die bereits vorhandene Forschung, kombiniert mit Erfahrungen aus der Praxis, auf das Gebiet des Coachings zu übertragen und mögliche Einsatzbereiche von Elementen aus dem Impro im Coaching auszuloten.

In meiner Freizeit spiele ich seit etwa 10 Jahren Improtheater und habe bereits einige Übungen in meinen Coachingalltag übertragen und angewendet. Dabei habe ich durchwegs positive Effekte festgestellt, weswegen mich die Fragestellung persönlich interessiert und ich motiviert bin, die wissenschaftliche Seite sowie die Erfahrung anderer Anwender*innen zu analysieren und sie durch diese Arbeit weiteren Coaches zur Verfügung zu stellen.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzung

Die Resultate eingehender Literaturrecherchen legen nahe, dass es im Bereich des Coachings noch keine wissenschaftlich gestützten Erkenntnisse zu positiven Effekten von Improtheater auf Coaching gibt. Die Arbeit ist deswegen darauf ausgerichtet, die Befunde aus verwandten Disziplinen auf das Feld des Gruppencoachings zu übertragen und daraus Empfehlungen für praktizierende Coaches abzuleiten. Hierbei werden verschiedene Quellen hinzugezogen. Die Fragestellungen dieser Arbeit sind folgende:

(1) Welche wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse und Literatur zu Beispielen aus der Praxis gibt es, die nahe legen, dass Elemente aus dem Improtheater den Erfolg von Coaching in Gruppen prozessfördernd beeinflussen?
   a. Welche positiven Effekte von Elementen aus dem Impro auf die Outcomes im Coachingprozess finden sich in der Literatur?
   b. Welche übertragbaren Befunde aus der Psychotherapie und aus der Anwendung von Impro im Businesskontext gibt es dazu?

Nebst den wissenschaftlichen Erkenntnissen gibt es Anwendende, die Improelemente in ihrem täglichen Tun nutzen und ebenfalls eine interessante Wissensquelle sind, die in dieser Arbeit berücksichtigt werden soll. So ergibt sich die zweite zentrale Fragestellung für diese Arbeit:

(2) Welche Erfahrungen von Anwendenden gibt es, die nahe legen, dass Elemente aus dem Improtheater den Erfolg von Coaching in Gruppen prozessfördernd beeinflussen?
   a. Wer arbeitet bereits mit Elementen des Impros im Gruppencoaching?
   b. Was sind die gemachten Erfahrungen der Anwendenden und Teilnehmenden in der Umsetzung?
   c. In welchen Prozessphasen des Coachings können sich welche Elemente aus dem Impro warum besonders günstig auf den Coachingerfolg auswirken?
   d. Welche Implikationen sind für Coaches daraus ableitbar?

Die dritte Fragestellung rückt die Integration der Erkenntnisse ins Zentrum und schlägt die Brücke in die Praxis:

(3) Was sind die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und daraus ableitbaren Empfehlungen für die Coachingpraxis?

Ziel dieser Arbeit ist es, aufgrund bestehender Forschung und der gesammelten Praxiserfahrungen ausgewählter Anwender*innen abzuleiten, welchen Mehrwert Elemente aus dem Improtheater in den einzelnen Phasen des Gruppencoachings bringen können. Daraus wiederum werden Empfehlungen für praktizierende Coaches abgeleitet, die ihnen helfen, diese Erkenntnisse in ihren Coachingalltag einzubauen.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

In einem ersten Schritt werden die für diese Arbeit relevanten Modelle und Theorien im Zusammenhang mit Gruppencoachings vorgestellt. Danach werden die empirischen Arbeiten im Bereich der Anwendung von Improvisationstheater neben der Theaterbühne gesichtet und zusammengefasst dargestellt. Es folgt eine theoretische Übertragung der Erkenntnisse auf die Prozessphasen im Gruppencoaching. Im Rahmen dieser Arbeit werden halbstrukturierte Interviews mit Personen durchgeführt, die bereits Elemente aus dem Improvisationstheater in ihrer Coachingpraxis anwenden. Die Interviewpartner*innen wurden aus dem umfangreichen Netzwerk der Autorin sowie aufgrund einer gezielten Internetrecherche rekrutiert. Die gewonnenen Resultate werden dann zusammenfassend dargestellt. Danach folgt eine Abschlussreflexion inklusive Empfehlung. Abgeschlossen wird die Arbeit mit der Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses.

In der ganzen Arbeit finden sich immer wieder konkrete Elemente aus dem Impro, die im Coachingalltag angewendet werden können. Diese sind jeweils in einem Rahmen mit der Kennzeichnung «Übung» dargestellt.

2 Ausführungen zum Thema

In diesem Kapitel werden zuerst die relevanten Hintergründe und Theorien zu Gruppencoaching als Coachingform ausgeführt. Danach wird auf die Ursprünge, Wirkungsmöglichkeiten und Anwendungsfelder des Improtheaters eingegangen. Es folgen die Interviews mit den Anwender*innen und eine Integration der Erkenntnisse.

2.1 Hintergründe zu Gruppencoaching als Coachingform

Unter einem Gruppencoaching versteht man Coachingsettings, in denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. In dieser Arbeit wird bewusst der allgemeinere Begriff der Gruppe verwendet, wobei es sich je nach Zielsetzung und Gruppenzusammensetzung dabei auch um ein Team handeln kann (Kühl, 2021).

In einem Gruppencoaching werden in der Regel sechs bis zwölf Personen gleichzeitig gecoacht. Nebst dem, dass davon ausgegangen wird, dass die Steigerung der individuellen Leistung durch Coaching nicht automatisch auch die Gruppenleistung verbessert (Clutterbuck, 2020), ermöglicht das Coaching mehrerer Personen auf die gruppendynamischen Prozesse einzugehen. Diese sind im Einzelcoaching nur bedingt beleuchtbar. Sie zeigen und entfalten sich deutlicher in einem Gruppencoaching und werden da bearbeitbar. Dies geschieht durch unterschiedliche Modelle und in Bezug auf verschiedene theoretische Grundlagen. Im nächsten Abschnitt werden diejenigen dargestellt, die für diese Arbeit besonders relevant sind.

2.1.1 Relevante Modelle und Theorien für diese Arbeit

In den folgenden Abschnitten werden für diese Arbeit relevante Modelle und Theorien dargestellt. Diese Darstellung ist eine Auswahl und keine vollständige Abbildung existierender Coachingmodelle und -theorien. Die Auswahl erfolgte aufgrund der im Lehrgang erlernten Inhalte und der Relevanz für das vorliegende Thema.

2.1.1.1 Phasen im Coaching

Für das konzeptuelle Verständnis eines Coachingprozesses ist ein Phasenmodelle als Prozessberatung hilfreich (Loebbert, 2017). In diesem Abschnitt wird das Modell von Loebbert (2017) herangezogen. Dieses Modell beschreibt die Prozessberatung in typischen Phasen und dient gleichzeitig als Orientierung für die Handlungssteuerung von Coaches sowie für ihre Prozesssteuerung (Loebbert, 2013).

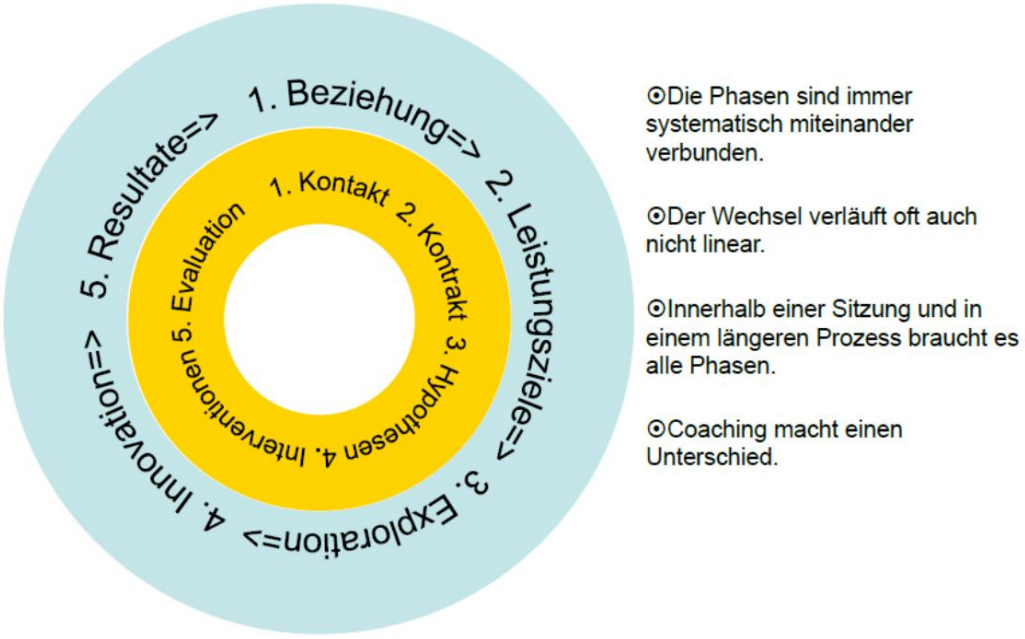

Abb. 2: Prozesssteuerung im Coaching (Loebbert & Bruni, 2021)

Das Modell beschreibt fünf Phasen, die eine systematische Abfolge bilden. Dabei bilden sie aber keine zeitlich sequenzielle Abfolge, sondern können entweder aufeinander folgend oder auch gleichzeitig ablaufen. Das heisst, es wird nicht jede Phase abgeschlossen, bevor die nächste beginnt. So ist beispielsweise der Kontakt zwischen Coach und Klient von Beginn bis zum Abschluss des Coachings essenziell. Daher sollte die Kontaktgestaltung durchgehend während der Prozesssteuerung beachtet werden (Loebbert, 2017).

In einem Gruppencoaching geht es in den einzelnen Phasen nicht allein um zwei Personen, also Coach und Coachee, sondern um den Coach und die ganze Gruppe. Es kommen also mehrere Prozesse zusammen, die gemeinsam gesteuert werden sollen. Dabei ist in jedem Prozessschritt ein anderes Ergebnis erwünscht.

Kontakt: Diese Phase bildet die Grundlage für den gesamten Coachingprozess, da hier das Vertrauen zwischen dem Coach und der Gruppe aufgebaut wird. Der Coach schafft eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre, in der sich die Teilnehmenden sicher fühlen ihre Themen offen anzusprechen.

Kontrakt: Der Coach und die Gruppe klären gemeinsam, was sie durch das Coaching erreichen wollen. Die Ziele sollten klar, realistisch und erreichbar formuliert werden. In diesem Schritt wird die Arbeitsbeziehung und der zugehörige Rahmen vereinbart.

Hypothesenbildung: In dieser Phase werden gemeinsam Hypothesen mit der Gruppe gebildet oder als Diagnose durch den Coach. Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen über die Hypothesen der Ursachen, Zusammenhänge und Dynamiken des Coachingthemas.

Interventionen: Hier geht es darum, konkrete Massnahmen und Ansätze zu entwickeln, die der Gruppe helfen, ihre Ziele zu erreichen und ihre bisherigen Verhaltens- und/oder Denkmuster zu verändern.

Evaluation: Am Ende des Coachingprozesses erfolgt eine gemeinsame Reflexion über den Fortschritt und die Resultate des Coachings. Der Coach und die Gruppe bewerten, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden und wie erfolgreich die erarbeiteten Handlungsstrategien umgesetzt werden konnten.

Jede Phase in dem Modell ist notwendig, damit der Coachingprozess erfolgreich verläuft. Ausserdem betont es, dass die Qualität jeder Phase die Qualität der nächsten beeinflusst (Loebbert, 2017). Die Verantwortung der Coaches besteht darin, die Phasen im Blick zu behalten und zu steuern, um einen erfolgreichen und für den Klient*innen nützlichen Prozess zu gewährleisten. Ohne einen funktionierenden Coaching-Kontakt entsteht kein stimmiger Kontrakt. Ohne Kontrakt können keine sinnvollen Hypothesen entwickelt werden. Ohne passende Hypothesen ist die Auswahl der Interventionen unpassend oder scheitern in der Durchführung. Die Phasen können somit als Erfolgs- und Wirkfaktoren im Coaching angesehen werden (Loebbert, 2017).

Es ist also jede dieser Phasen erfolgsrelevant. Nebst diesem gibt es Modelle, die weitere Wirkfaktoren und Erfolgsmerkmale im Coaching postulieren. Sie werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

2.1.1.2 Wirkfaktorenmodell

Unter Wirkfaktoren werden die Kriterien beschrieben, die zum Erfolg eines Coachings beitragen. Sie beschreiben, welche Aspekte im Coachingprozess wirksam sind und positive Ergebnisse ermöglichen. Verschiedene Autor*innen postulieren Wirkfaktorenmodelle im Coaching. Aufgrund der ausgeprägtesten empirischen Fundierung wird hier auf die Wirkfaktoren nach Greif, Schmidt und Thamm (2012) eingegangen.

Greif hat ein theorien-übergreifendes Modell entwickelt, das sich auf Erkenntnisse der allgemeinen psychologischen Grundlagenforschung stützt. Sein Modell umfasst sieben Wirkfaktoren und ein zugehöriges Beobachtungsmanual, das zur Objektivierbarkeit der Faktoren beiträgt (Greif et al., 2012). Die Faktoren werden hier zusammenfassend beschrieben.

Wertschätzung und emotionale Unterstützung der Klient*innen: Eine wertschätzende Haltung und Empathie, die sich im verbalen und nonverbalen Verhalten zeigt, sind Basisvariabeln förderlicher Coachingbeziehungen.

Affektaktivierung und -kalibrierung: Im Rahmen eines Coachings werden teilweise Emotionen geweckt, die dann wieder verarbeitet und beruhigt werden, beispielsweise durch gezielte Fragen.

Ergebnisorientierte Problemreflexion: Hierbei geht es um die Analyse und Reflexion der Wahrnehmung der Problemsituation, mit einer Ableitung konkreter Folgerungen für die Zukunft.

Ergebnisorientierte Selbstreflexion: Dies bezieht sich auf das bewusste Nachdenken über sich selbst und zeigt sich daran, dass als Ergebnis neue Einsichten oder Pläne zur Veränderung des eigenen Empfindens und Handelns folgen.

Zielklärung: Die Konkretisierung der Ziele des Coachings ist ein zentraler Schritt, um Verbindlichkeit und Messbarkeit herzustellen. Die Ziele sollten idealerweise spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und zeitlich strukturiert sein.

Ressourcenaktivierung: Anstatt auf Defizite und Probleme zu fokussieren, werden hier die inneren Ressourcen der Gruppe, also die vorhandenen Fähigkeiten, Stärken und Potenziale, beleuchtet und genutzt, um positive Veränderungen zu bewirken. Ebenso werden die externen Ressourcen identifiziert, auf die zugegriffen werden kann.

Umsetzungsunterstützung: Hier beziehen sich Greif et al. (2012) auf den Schritt der «Problembewältigung» nach Gassmann und Grawe (2006) wobei sich dieser in folgenden drei Schritten gestaltet: 1) Lösungsentwicklung und handlungsorientierte Bewältigung des Problems, 2) Transfer konkreter Massnahmen in die Praxis und 3) Unterstützung der Klient*innen bei der Zielerreichung.

Nach Greif et al. (2012) ist es die Berücksichtigung und bewusste Gestaltung dieser sieben Wirkfaktoren, welche massgeblich über den Coachingerfolg entscheiden.

2.1.1.3 Kritische Erfolgsfaktoren im Coaching

Loebbert (2018) postuliert, dass das Durchlaufen der oben vorgestellten Phasen im Coaching an sich als Erfolgsfaktor gilt. Nach ihm werden darin Merkmale beschrieben, die notwendig erfüllt sein müssen, für die erfolgreiche Gestaltung von Coaching als Interaktion, wodurch der Handlungserfolg der Klient*innen unterstützt wird. Weiterführend geht er davon aus, dass eine verbesserte Interventions- und Prozesssteuerung durch die coachende Person zu besseren Ergebnissen für die Klient*innen führt und die Verbesserung der Selbststeuerung ermöglicht. Hierfür regt er die Reflexion der einzelnen Phasen durch anschliessende Beobachtungs- und Beurteilungsfragen an, um mögliche Erfolgsfaktoren zu vertiefen.

Auch im Modell des Freiburger Erfolgsfaktoren-Coachings wird die Relevanz einer kompetenten Prozessführung betont (Behrendt, 2012). Darin werden konkrete Verhaltensmerkmale von Coaches aufgeführt, die die Coachingbeziehung positiv beeinflussen:

- Transparenz über das Coachingvorgehen herstellen und vermitteln, wie es zur angestrebten Zielerreichung beiträgt.
- Strukturierung des Coachingprozesses, zum Verstehen und Erhalten des roten Fadens und zum Verdeutlichen von bereits Erreichtem.
- Ausstrahlen von persönlicher Sicherheit und Kompetenz, damit sich die Klient*innen sicher begleitet und gut aufgehoben fühlen.

Gerade in Bezug auf eine gelingende Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient*in wurde viel geforscht und diese als ein zentraler Erfolgsfaktor im Coaching bestätigt (Grassmann, 2022). Zur guten Coachingbeziehung tragen Coach und Klient*in mit gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen gemeinsam bei (De Haan et al., 2016). Die Coachingbeziehung ist dabei nicht nur zu Beginn ein wichtiger Erfolgsfaktor, sondern bleibt während des gesamten Prozesses zentral und muss immer wieder neu verhandelt und gestaltet werden (O'Broin & Palmer, 2006).

Zum Punkt «Wertschätzung und emotionale Unterstützung» wird im Manual zur Verhaltensbeobachtung (Greif et al., 2012) ebenfalls auf konkrete Verhaltensmerkmale hingewiesen, die Erfolgsmerkmale darstellen:

- Verbale Einstimmung, um eine angenehme, warmherzige Atmosphäre zu schaffen, z.B. durch Smalltalk
- Positive Einstellung gegenüber den Klient*innen zeigen (z.B. Es ist schön, dass Sie…)
- Ausdruck von Interesse an den Themen der Klient*innen
- Anerkennende Äusserungen, die Wertschätzung vermitteln (z.B.: Das ist ein wichtiges Thema, das Sie angesprochen haben. Das ist eine beeindruckende Leistung!)
- Nonverbal Wertschätzung transportieren durch freundlichen Blickkontakt, eine zugewandte Körperhaltung, bekräftigende Mimik oder paraverbale Bestätigung (z.B. Mmhhh)

In einer Überblicksstudie von Bozer und Jones (2018) kristallisiert sich ein weiterer zentraler Faktor heraus, der für eine starke Arbeitsbeziehung und den Coachingerfolg relevant ist: die Coachingmotivation seitens der Klient*innen. Hierbei bezieht sich die Motivation auf die Bereitschaft, sich zu verändern und dafür Zeit und Energie zu investieren.

Die Literatur mit Erfolgsfaktoren im Coaching ist reichhaltig. Diese Arbeit beschränkt sich bewusst auf die oben beschriebenen Faktoren, da diese von der Autorin als die relevantesten erachtet werden in Bezug auf die Wirkung von Improvisationstheater im Coaching.

2.2 Ursprung, Grundlagen und Formen des Improvisationstheaters

Improvisationstheater ist eine Form des Theaters, in der Szenen ohne einen geschriebenen Dialog und mit weniger oder gar keiner vorbestimmten dramatischen Handlung dargestellt werden. Die Ursprünge des Improvisationstheaters reichen bis ins antike Griechenland zurück (wikipedia, 2024).

In der Neuzeit lassen sich Belege für improvisiertes Theater in Italien und Frankreich vor allem im Bereich der Commedia dell'arte finden. Anfang des 20. Jahrhunderts gab es weitere Experimente, z.B. die Stegreifkomödie, das Stegreiftheater. Jacob Levy Moreno entwickelte dieses mit psychotherapeutischen Zielsetzungen zunächst in Wien und später in den USA zum psychodramatischen Rollenspiel weiter (Stein & Schnell, 2024).

In den 1940er Jahren erschuf die Amerikanerin Viola Spolin Improvisationstechniken und Improspiele. Sie wird als die «Mutter des Improvisationstheaters» in seiner heutigen Form betitelt (Stein & Schnell, 2024). Von ihrem Sohn Paul Sills wurde Improtheater in Amerika weiterentwickelt. Dessen im Jahre 1955 in Chicago gegründete studentische Schauspielgruppe „The Compass" war wahrscheinlich die früheste Improvisationstheatergruppe im heutigen Sinne (wikipedia, 2024).

In den 1970er Jahren schuf Keith Johnstone in England das Konzept Theatersport, die bis heute populärste Form des Improtheaters. Im deutschsprachigen Raum wurde Improvisationstheater von Bill Mockridge als Unterhaltungsform etabliert (Richter, 2022a).

Heute werden drei Grunddisziplinen im Improtheater unterschieden, die im Folgenden kurz dargestellt werden (Schinko-Fischli, 2019):

Kurzformen/Games: Die gespielten Szenen sind sehr kurz und dauern meist nur wenige Minuten. Sie werden aus einer Vielzahl an Spielmöglichkeiten und Kategorien ausgewählt, die dann im Rahmen einer Impro-Show aneinandergereiht werden.

Theatersport: Hier wird Impro als Match gespielt, indem zwei Mannschaften in verschiedenen Disziplinen gegeneinander antreten, z.B. in Form von vergleichenden Games.

Sie wetteifern darum, durch besonders gute Szenen (anhand der Elemente Story, Figuren, Darstellung, Sprache usw.) die Gunst des Publikums zu erlangen, welches durch Applaus die jeweils bessere Gruppe bewertet.

Langformen: Die Szenen dauern mindestens 15 bis 20 Minuten und erzählen eine längere, aufbauende Geschichte. In extremen Langformen können diese auch abendfüllend sein und beispielweise einen ganzen Krimi erzählen.

Alle drei Disziplinen folgen dem gleichen Prinzip: die spontane Entwicklung von Szenen in enger Verbindung mit den anderen Spielenden. Dies erfordert Zusammenarbeit, Spontanität und eine offene Denkweise. Bei Improaufführungen entstehen Szenen meist aus den Vorschlägen des Publikums, was diese besondere Form des Theaters sehr interaktiv macht (Hornbach, 2024). Zu Beginn einer Aufführung wissen also weder Spielende, noch Publikum, was auf der Bühne geschehen wird. Alles steht und fällt mit der spontanen Darstellung von Charakteren, der überzeugenden Pantomime und emotionalen Vorgängen. All das muss im Moment entstehen, da es keine Vorbereitungszeit gibt, in der Handlungsabläufe oder Begegnungen einstudiert werden können. Die Qualität der Improschauspieler*innen liegt dabei in ihrer Qualität auf Impulse des Gegenübers oder des Publikums im Moment zu reagieren (Richter, 2022b).

Bei einem Improauftritt gibt es oftmals eine Rahmenvorgabe, wie die Regeln eines Spiels. Zur Verdeutlichung wird hier das Beispiel eines Games gemacht; das «Genre Replay».

Übung

«Genre Replay»

Bei diesem Spiel wird eine erste kurze Grundszene gespielt, die dann in verschiedenen Genres, wie beispielsweise Oper, Western oder Science Fiction, nachgespielt wird. Das ist der Rahmen des Spiels, der zu Beginn erläutert wird und das Publikum entscheidet, in welchen Genres das Replay erfolgen soll (improwiki, 2024). Dann beginnen die Improspieler*innen mit der Grundszene. Zum Etablieren derselben, kommen Improspieler*innen auf die Bühne und holen sich vom Publikum gewisse Vorgaben ab. Dies kann sein, dass das Publikum den Ort definiert, an welchem die Szene spielt, die Beziehung zwischen den Spielenden, die Stimmung oder Emotion in der gespielt wird, die Tageszeit und so weiter. Wenn diese Vorgaben abgeholt wurden, zählt das Publikum die Grundszene in der Regel mit «5, 4, 3, 2, 1, los!» ein und die Improspieler*innen beginnen, (hoffentlich) inspiriert von den erhaltenen Vorgaben, die Grundszene. In der nächsten Szene wird die gleiche Grundszene nochmals gespielt, nur eben in einem anderen Genre, also beispielsweise als Oper, gefolgt von weiteren Genres (improwiki, 2024).

Um gemeinsam eine improvisierte Szene auf die Bühne bringen zu können, bedarf es, nebst Übung, einiger Grundsätze, die von allen Beteiligten befolgt werden sollten. Hierbei gibt es nicht DAS Regelwerk, in dem die Impro-Grundsätze festgeschrieben sind. Deswegen hier ein Set von sieben Grundsätzen, welches weit verbreitet Anklang gefunden hat und auch so unterrichtet wird (van Bilsen, Kadijk & Kortleven, 2013):

1. Sag ja, und…: Dieser Grundsatz ist einer der wichtigsten Prinzipien im Improtheater. Er bedeutet, dass man die Ideen und Vorschläge der Mitspielenden annimmt und darauf aufbaut. Er fördert die Zusammenarbeit und Kreativität, da er sicherstellt, dass die Szenen kontinuierlich weiterentwickelt werden und alle Mitspielenden aktiv zur Geschichte beitragen. Es schafft eine positive und unterstützende Atmosphäre, in der Ideen frei fliessen können.

2. Sei flexibel: Improvisation erfordert die Fähigkeit, sich schnell an neue Situationen und Ideen anzupassen. Flexibilität bedeutet, offen für Veränderungen und bereit zu sein, den Kurs zu ändern, also auch eigene Ideen zu verwerfen, wenn die Szene es erfordert.

3. Sei im Moment: Im Improtheater ist es wichtig, vollkommen im Hier und Jetzt zu sein. Das bedeutet, aufmerksam zuzuhören, auf die Mitspielenden zu reagieren und sich auf die aktuelle Szene zu konzentrieren, ohne sich zu viele Gedanken über die Zukunft oder die Vergangenheit zu machen.

4. Experimentiere: Improvisation lebt von Kreativität und Innovation. Es geht darum mit neuen Ideen, Charakteren und Szenarien zu experimentieren. Dabei werden unerwartete oder ungewöhnliche Wege gegangen, deren Ziel zu Beginn noch unbekannt ist.

5. Folge deiner Intuition: Hierbei geht es ums Vertrauen auf das eigene Bauchgefühl und die spontanen Einfälle. Oft sind die besten und authentischsten Momente im Improtheater diejenigen, die aus einer intuitiven Reaktion heraus entstehen.

6. Mach deine Mitspielenden gross: Es geht im gemeinsamen Spiel darum, seine Mitspielenden zu unterstützen und zu fördern. Das bedeutet, ihre Ideen anzunehmen und weiterzuentwickeln, ihnen Raum zu geben und sie in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn alle Mitspielenden gut aussehen, profitiert die gesamte Szene.

7. Scheiter heiter – traue dich zu versagen: Fehler sind ein natürlicher Teil des Improtheaters und können oft zu den lustigsten und kreativsten Momenten führen. Hier gilt es, keine Angst davor zu haben, Fehler zu machen und sie mit Humor zu nehmen. Das Scheitern wird als Chance gesehen, etwas Neues zu lernen und zu wachsen.

Diese gemeinsamen Spielregeln und Grundsätze ermöglichen es den Improspieler*innen miteinander auf der Bühne zu interagieren, selbst wenn man sich da zum ersten Mal begegnet.

Aufgrund der oben beschriebenen Grundlagen und dem Ablauf beim Improtheater ist gut nachvollziehbar, dass Improtheater sein Wirkungspotenzial für die Spielenden auf verschiedenen Ebenen entfalten kann. Es wirkt nicht nur während der Zeit des Spielens, sondern hat darüber hinaus positive Einflüsse und fördert verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten.

2.3 Wirkungspotenzial von Improvisationstheater

Verschiedene Autor*innen untersuchten bereits die Wirkung von Improvisationstheater auf die Spielenden. Hombach (2024) betrachtete die Effekte der Denkweise von Improvisierenden in anderen Lebensbereichen. Es wurde mehrfach wissenschaftlich gezeigt, dass das Improvisationstheater die Fähigkeit zum divergenten Denken verbessert, das heisst, das Finden mehrerer Lösungen für ein gegebenes Problem. Impro hilft dabei, weniger gefangen und auf nur eine oder zwei Lösungen beschränkt zu sein und fördert die Fähigkeit, «out of the box» zu denken. Improvisation erhöht zudem die Chance auf flexible Anpassung und hilft, besser mit Krisen und Stress umzugehen (Hombach, 2024). Das spontane, kreative Reagieren auf unerwartete Situationen fördert ausserdem die Kreativität und Spontaneität (Vlcek, 2019). Daneben gewinnen die Spielenden durch die regelmässigen Auftritte vor Publikum an Selbstbewusstsein und stärken ihr Selbstwertgefühl (Richter, 2022a).

Wie bereits oben beschrieben, ist Improtheater eine kollektive Kunstform, die stark auf Teamarbeit angewiesen ist. So lernen die Spielenden einander zuzuhören, aufeinander zu achten, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam Geschichten zu entwickeln. Dies fördert die sozialen Fähigkeiten, welche sich auch über diesen Kontext hinaus positiv auswirken (Johnstone, 1993). Es werden ebenso die verbale wie auch die nonverbale Kommunikationsfähigkeit trainiert und die Fähigkeit, klar und effektiv zu kommunizieren, verbessert (Vlcek, 2019). Ausserdem fördert das gemeinsame Improspiel die emotionale Intelligenz und Empathie (Stein & Schnell, 2024), da die Spielenden einerseits ihre eigenen Emotionen besser verstehen und ausdrücken lernen sowie die Emotionen anderer zu erkennen und darauf zu reagieren.

Diese vorteilhaften Effekte des Improtheaters auf die Spielenden zeigen sich bei regelmässigem Training und Spielen von Improtheater, was auch neben der Bühne geschehen kann, wie im nächsten Abschnitt ausgeführt wird.

2.4 Erforschte Anwendungsfelder ausserhalb des Improvisationstheaters

Improtheater hat in den letzten Jahren auch abseits der Improbühne an Interesse gewonnen und wird heute in verschiedenen Bereichen eingesetzt. Wie umfassend die Wirkung von Impro interpretiert werden kann, zeigt sich in Büchern mit Titeln wie «Improvisation as a Way of Life» (Watson, 2005), «The applied improvisation mindset – tools for transforming organizations and communities» (Dudeck & McClure, 2021) oder «Do Improvise. Less Push. More Pause. Better Results. A way to approach work (and life).» (Poynton, 2022).

In dieser Arbeit werden aufgrund von Ähnlichkeit und Relevanz fürs Coaching die Befunde zur Wirkung von Impro im Bereich des psychotherapeutischen Settings und im Businesskontext dargestellt.

2.4.1 Improvisationstheater im therapeutischen Setting

Bei der Anwendung von Elementen aus dem Improtheater im therapeutischen Setting, spricht man in der Regel von angewandter Improvisation (AI). Dieses Konzept ist in der Psychotherapie gut etabliert und es gibt einige wissenschaftliche Studien, die bereits bei unterschiedlichsten Störungsbildern positive Effekte nachweisen konnten, indem es symptomlindernd wirken kann. Die meisten dieser Studien nutzen AI zur Behandlung von depressiven und/oder sozial ängstlichen Patient*innen sowie mit selbstunsicheren Persönlichkeitsakzentuierungen (Stein & Schnell, 2024).

Eine Gruppenintervention mit AI bei ambulant behandelten psychiatrischen Patient*innen zeigte eine Reduktion von Ängstlichkeit und Depressivität sowie die Verbesserung des Selbstwertgefühls (Krueger et al., 2019). Auch in einer Gruppe von Jugendlichen mit depressiven und posttraumatischen Belastungssymptomen konnte gezeigt werden, dass AI den Effekt eines Verhaltensaktivierungsprogramms verstärken konnte (Sugiyama et al., 2021).

Bereits 2016 wurde positiv über das Programm Comedic Improv Therapy für sozial ängstliche Erwachsene berichtet, welches kognitive Verhaltens-Gruppentherapie mit Improelementen kombiniert (Phillips Sheesley, Pfeffer & Barish, 2016). Eine verbesserte Unsicherheitstoleranz und Reduktion sozialer Ängstlichkeit wurde bei Jugendlichen nach einer zehnwöchige AI-Intervention nachgewiesen (Felsman et al., 2019; Felsman, Seifert & Himle, 2023).

Ein anderer positiver Effekt zeigt sich bei der Behandlung von Traumata. Da fördert AI den Kontakt zum eigenen Körper und zu den eigenen Gefühlen. Ebenso entsteht das Gefühl von Sicherheit in der Gruppe (Van der Kolk, 2023).

In einer Klinik wird AI bei der Behandlung von Abhängigkeitserkrankungen genutzt, wobei die Anwendung der Verhaltensaktivierung, Stimmungsverbesserung (Befriedigung des Grundbedürfnisses nach Lustgewinn ohne Suchtmittelkonsum) und zur Behandlung der häufig komorbiden depressiven und sozial ängstlichen Symptomatik dient (Stein & Schnell, 2024).

In diesen Studien wurden breite Altersgruppen untersucht und es konnte gezeigt werden, dass alle von den Angeboten profitieren können. Einschränkend ist zu erwähnen, dass es sich bei den meisten Studien um Pilotstudien mit kleinen Stichproben ohne Kontrollgruppen handelt, weswegen die statistischen Effekte mit Vorsicht generalisierbar sind. Jedoch geben sie einen ersten Hinweis auf mögliche Effekte vom AI im therapeutischen Kontext.

2.4.2 Improvisationstheater im Businesskontext

Im Bereich der Anwendung von Improvisationstheater im Businesskontext gibt es bis heute sehr wenige wissenschaftlich fundierte Untersuchungen. Eine Studie, welche auch im Businesskontext zitiert wird, ist die bereits im vorherigen Abschnitt erwähnte, zur Förderung des divergenten Denkens (Hombach, 2024). Eine weitere für den Bereich relevante Studie zeigt, dass Improspielende eine höhere Kreativität und eine ausgeprägtere Unsicherheitstoleranz aufweisen, als nicht Improspielende. Hierbei wurden die Reaktionszeiten einer Experimental- mit einer Kontrollgruppe verglichen, wobei beide Gruppen mit einer sozialen Situation umgehen mussten, bei der eine Erwartungsverletzung stattfand. Die Improspielenden waren dabei in der Lage, rascher und kreativer auf die Situation zu reagieren als die Kontrollgruppe (Schwenke et al., 2024).

Neben diesen wissenschaftlichen Studien gibt es viele Autor*innen, die aufgrund eigener Praxiserfahrungen unterschiedliche Vorteile von Improtheater im Businesskontext postulieren. Hierbei gibt es einige Wirkungsebenen, die sich bei verschiedenen Autor*innen wiederfinden. Eine Herleitung und Übersicht findet sich in der folgenden Graphik von Moshavi (2001):

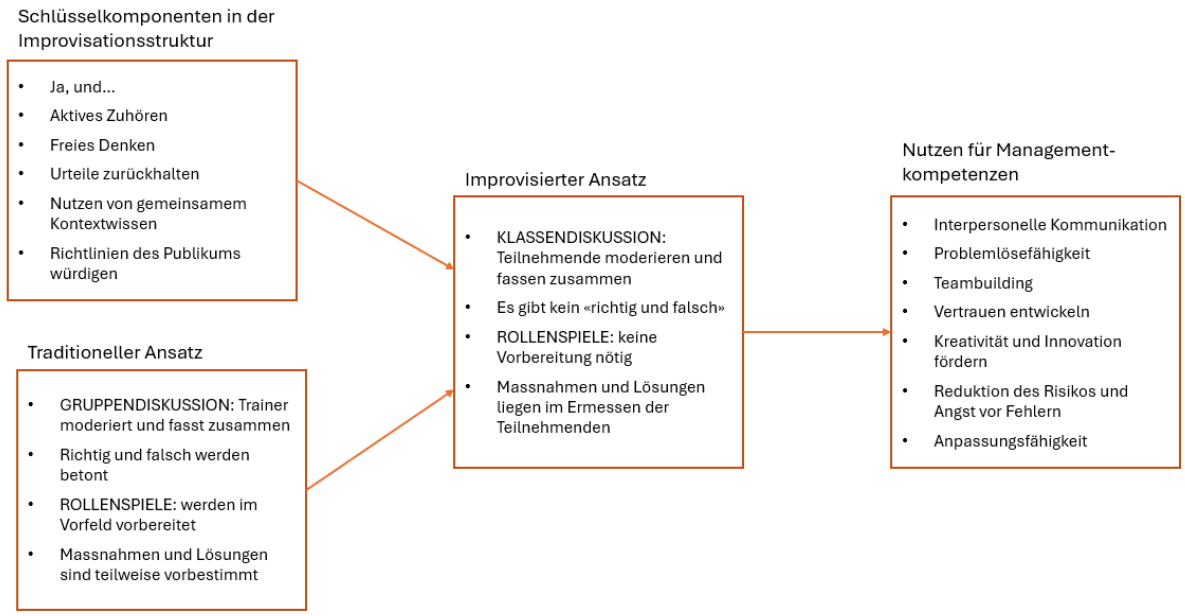

Abb. 3: Key components of Improvisational Structure. Eigene Übersetzung nach Moshavi (2001).

Ähnlich wie Moshavi (2001) beschreibt auch Sweeney (2012) in seinem Buch "Innovation at the Speed of Laughter", wie Improvisationstechniken Führungskräfte darin unterstützen, besser auf Veränderungen zu reagieren, Risiken einzugehen und kreativere Lösungen zu finden. Improvisationstraining bewirke bei Führungskräften, dass sie in unsicheren Situationen ruhig und flexibel bleiben, Entscheidungen schneller treffen und gleichzeitig das Team motivieren können.

Gemäss Hombach (2024) kann durch die Arbeit mit Improelementen in Organisationen auch die Resilienz in Teams gefördert werden. Dies geschieht durch die hohe Konnektivität, die beim

Impro entsteht. Der Aufbau und das Halten einer Verbindung zu den Mitspielenden ist eine essenzielle Grundlage für das gemeinsame Improspiel. Wenn diese kombiniert wird mit der Fähigkeit des Denkens in verschiedenen Szenarien, fördert Impro im Teamkontext die Resilienz eines Teams (Hombach, 2024).

Improtheater kann zudem nach Wiechmann & Paradiek (2020) zu mehr Selbstorganisation und Zusammenarbeit verhelfen. Durch die ähnlichen zugrunde liegenden Werte im Impro und der Agilität, lassen sich durch das Improspiel agile Werte, wie Offenheit, Vertrauen oder Mut, erleben und erlernen. Die Integration der agilen Werte in einer Organisation helfen dabei, bessere Arbeitsprozesse und damit Produkte und Dienstleistungen zu schaffen.

Weitere Themenfelder, die mit Elementen aus dem Impro von verschiedenen Coaches und Berater*innen bearbeitet werden, sind beispielsweise Status, Storytelling und Auftrittskompetenz (Schinko-Fischli, 2019). Hierbei setzen die Anbietenden auf Erfahrungslernen, indem Übungen aus dem Improtheater mit den Teilnehmenden gemacht werden, um die Erkenntnisse und Verhaltensweisen danach gewinnbringend in den eigenen Alltag zu übertragen.

Programme und Lehrmittel, die auf zahlreiche Improvisationstechniken zurückgreifen, sind in den letzten Jahren sehr beliebt geworden, da die mit Impro trainierbaren Fähigkeiten offensichtlich nicht nur auf der Bühne, sondern auch im Berufsleben von Nutzen sind (Keefe, 2003). Ausserdem wird bei der angewandten Improvisation in der Regel viel gelacht, was den Lernprozess positiv unterstützt (Lujan & DiCarlo, 2016).

Einige Anwender*innen wurden im Rahmen dieser Arbeit interviewt. Die Mitschriften der Interviews finden sich im nächsten Abschnitt.

2.5 Erfahrungen im Einsatz von Elementen aus dem Improvisationstheater in der Arbeit mit Gruppen

Nebst der theoretischen Herleitung möglicher positiver Effekte des Impros auf Gruppencoaching, wurden im Rahmen dieser Arbeit vier Interviews geführt mit Personen, die Elemente aus dem Impro bereits in ihrer Berufspraxis als Coach und Berater*in anwenden. Das Ziel dieser Interviews ist es, die theoretisch hergeleiteten Effekte durch konkrete Praxisbeispiele und Erfahrungen zu belegen. Dadurch soll ein tieferes Verständnis für die Wirksamkeit und Anwendungsmöglichkeiten von Elementen aus dem Improtheater im beruflichen Umfeld geschaffen werden.

2.5.1 Beschreibung der Kriterien bei der Wahl der Interviewpartner*in

Die Auswahl der Interviewpartner*in erfolgte nach spezifischen Kriterien, um die Auswahl möglicher Gesprächspartner*innen einzuschränken und einen Rahmen für Vergleichbarkeit zu schaffen:

- **Standort**: Die Interviewpartner*innen sind in der Schweiz wohnhaft und beruflich tätig.
- **Berufliche Anwendung**: Sie setzen ihre Kenntnisse aktiv in ihrem Coaching- oder Beratungskontext ein und verdienen Geld damit.
- **Firmenkontext**: Alle Interviewpartner*innen bieten ihre Dienstleistungen auch in Firmen an.
- **Improspielende**: Alle Interviewpartner*innen sind erfahrene Improspieler*innen.
- **Innere Überzeugung**: alle Interviewpartner*innen haben aus eigenem Impuls heraus die Verbindung zwischen ihrem Improhobby und der Erwerbsarbeit hergestellt.

Für die Rekrutierung relevanter Interviewpartner*innen wurde das persönliche Netzwerk aktiviert und Empfehlungen aus dem Impro-Umfeld berücksichtigt.

2.5.2 Halbstandardisierter Interview-Leitfaden

Die Interviews wurden mit einem halbstandardisierten Fragebogen geführt (Lehrbuch Psychologie, 2024), welcher hier wiedergegeben wird:

- Wie bindest du Elemente aus dem Impro in deine Coaching- oder Beratungsarbeit ein?
- Nach welchen Kriterien tust du das und wann im Prozess?
- Wie bereitest du dich vor? Hast du ein Drehbuch oder improvisierst du?
- Welche Effekte beobachtest du/erzielst du mit Elementen aus dem Impro in deiner Arbeit?
- Hast du ein konkretes Beispiel?
- Hast du Lieblingswerkzeuge oder -übungen?
- Was nehmen die Teilnehmenden mit?
- Was sind Stolpersteine und worauf ist zu achten?
- Sonstige Bemerkungen, die du loswerden möchtest?

Bei Bedarf wurden ad hoc vertiefende oder ergänzende Fragen hinzugefügt, die zur Detaillierung oder Abrundung eines Themas zuträglich waren. Die Interviews dauerten jeweils 30-45 Minuten und wurden zur vereinfachten Transkription aufgezeichnet und hier in einem Fliesstext zusammengefasst.

2.5.3 Steckbriefe und zusammengefasste Erfahrungsberichte von Anwender*innen

Um zu verdeutlichen, welche Profile die interviewten Personen haben und wie verschieden sie arbeiten, werden die Interviews bewusst pro Person wiedergegeben und nicht, wie ansonsten üblich, in Bezug auf die gestellten Fragen zusammengefasst. So entsteht ein vollständigeres Bild der verschiedenen möglichen Vorgehensweisen und die Personen rücken stärker in den Fokus. Die einzelnen Anwender*innen werden kurz vorgestellt, dann folgt eine Zusammenfassung des jeweiligen Interviews. Danach folgt ein Abschnitt zur Auswertung und Analyse derselben.

2.5.3.1 Interview 1

Der Interviewpartner 1 hat Betriebswirtschaft studiert und später berufsbegleitend einen MAS in Organisationsentwicklung gemacht. In seinem Berufsleben ist er immer öfter dem Thema Change Management begegnet und wollte sich darauf spezialisieren. Nach einigen anderen beruflichen Stationen wurde er externer Berater in dem Thema. Mit der Zeit merkte er, dass ihm etwas fehlte bei seiner Arbeit und die Personen, die er im Change begleitete, es oftmals relativ freudlos taten, was ihm nicht entsprochen hat und eine Schaffenskrise auslöste. Da kam er auf eine Idee. Neben seiner Arbeit machte er schon länger Improvisationstheater und dabei auch einige Ausbildungen. So kam er drauf, dass sich Impro mit Change Management vereinen liesse. Denn Interviewpartner 1 sagt: «Impro ist ja eigentlich nichts anderes, als mit Unsicherheit umzugehen und was Kreatives daraus zu schaffen und dabei macht es noch Spass.» Mit diesem Gedanken machte er sich vor sechs Jahren teilselbständig im Bereich Beratung, Führungskräfte- und Teamentwicklung mit Methoden aus dem Improtheater. Mittlerweile doziert er auch in dem Bereich Change und Impro und gibt seine Erfahrungen und Erkenntnisse auf diesem Weg weiter. Dabei ist er interessiert, neue Erfahrungen zu sammeln und die Modelle weiterzuentwickeln und besser zu adaptieren auf die Bedürfnisse seiner Kund*innen.

Gegenüber seinen Kund*innen ist die Arbeit mit Elementen aus dem Improvisationstheater aber nicht sein Aushängeschild. Er beschreibt sich selbst eher als Berater mit spielerischen Elementen im Gepäck, da in seiner Erfahrung viele Personen «keine Lust auf Theater spielen» haben. Er bindet Impro in seine Arbeit ein und seine Grundhaltung ist geprägt von Grundsätzen und Gedankengut aus dem Impro. So sagt er beispielsweise, er ist vorbereitet auf seine Workshops, aber er hat keinen Plan. Er hat sehr viel Erfahrung in dem, was er tut und sagt: «Ich arbeite wirklich mit 0,0 Standard. Ich habe wirklich das Glück, dass ich mich mittlerweile traue unvorbereitet in Workshops zu gehen, weil ich halt auch die Erfahrung gemacht hab, dass es immer gut kommt und je weniger ich mich vorbereite, desto besser.» Das heisst er geht mit einem klaren Ziel in einen Workshop, entscheidet dann aber spontan vor Ort, welche Methoden sich mit der jeweiligen Gruppe am besten eignen, dieses Ziel zu erreichen. Dabei verschränkt er klassische Modelle, Theorien und Methoden mit Elementen aus dem Improtheater. Er begreift seine Rolle als Facilitator, der verantwortlich ist, welche Tools zum Einsatz kommen und wie mit den Reaktionen darauf umgegangen wird. Als ein Beispiel nannte Interviewpartner 1 einen Workshop mit Personen, die sich in einer Veränderung befanden. Die Stimmung war gedrückt und es gab einige abfällige Kommentare über die Veränderung. Dies nahm er auf und lud die Teilnehmenden dazu ein, die Gedanken weiterzuspinnen und so entwickelten sie gemeinsam Ideen, was es brauchen würde, um die Situation so schlimm wie möglich zu machen. Dabei wurde die Stimmung entspannter, es wurde gelacht und die Teilnehmenden durften all ihre negativen Gedanken äussern. Da merkten die meisten, dass es kein Standardberateransatz ist, den sie gerade erleben, ihre Neugierde war geweckt und die Bereitschaft, dieses «Andere»

lustvoll auszuprobieren. Insgesamt beobachtet er, dass die Teilnehmenden andere Blickwinkel einnehmen, Themen umdeuten, sich entspannen und mehr lachen, auch über sich selbst, was die Entwicklungsfähigkeit im Prozess fördert und zu einer anderen Lernbereitschaft in der Veränderung führt. Oft bekommt er zurückgespielt, dass diese Leichtigkeit und die Möglichkeit, die Dinge verschieden zu betrachten, in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden transferiert werden kann und dies eine Entspannung für sie bringt.

2.5.3.2 Interview 2

Interviewpartner 2 ist Mitinhaber einer Firma, welche, nebst einer sehr erfolgreichen Improgruppe und Improtheaterkursen, innovative Formen des Improtheaters anbietet, wie Persönlichkeitsentwicklung, Coachings, Seminare und Trainings im professionellen Umfeld. Interviepartner 2 hat den Aufbau des Bereichs «Impro for life» vorangetrieben und ist dabei, ihn weiter auszubauen. Er bietet hierbei Coachings für Einzelpersonen und Gruppen an, bei denen er mit unterschiedlichsten Methoden aus dem Impro arbeitet. Er überträgt also Elemente von der Improbühne auf Lebensthemen. Seine Kunden kommen mit sehr unterschiedlichen Themen zu ihm, von dem Wunsch nach Entwicklung der Kommunikation, über Arbeit an der Auftrittskompetenz oder sozialen Interaktion, bis hin zum Umgang mit schwierigen Situationen bei der Arbeit oder im Privaten.

Er ist überzeugt, dass das Improtheater mit seinen Grundsätzen einen Einfluss auf das Denken hat, wenn man es mit einer gewissen Regelmässigkeit tut. Seiner Meinung nach trainiert Impro quasi den «Hirnmuskel der Flexibilität», fördert die Beweglichkeit im Kopf, das Denken in Optionen und die Kreativität. Es bewirkt eine Positivität und fördert die Bereitschaft mit dem zu arbeiten, was da ist, statt den Blick auf das zu richten, was fehlt. So entsteht eine Ressourcenorientierung durch das Impromindset, welche einen kreativer mit Vorhandenem umgehen lässt. Zudem arbeitet Impro stets auch am Thema der Angst vor dem Scheitern. Dadurch, dass man in viele Situationen einfach reinspringt und sich mutig dem Risiko des Unbekannten stellt, kann man die Erfahrung machen, dass Scheitern eine Chance sein kann. Das wiederum stärkt das Selbstbewusstsein. Durch die Reflektion der gespielten Szenen und dem bewussten Wahrnehmen, was in einem und um einem herum geschieht, wird die Achtsamkeit und Selbstwahrnehmung geschärft und folglich die Selbststeuerung verbessert. Und dabei passiert das Ganze in einem spielerischen Raum, der zum Ausprobieren einlädt.

Nachdem Interviewpartner 2 sich mit seinen Klient*innen die Grundlagen des Impros angeschaut hat, spielt er gerne reale Situationen in ganz verschiedenen Varianten nach, um dann durch eine gemeinsame Reflektion und das zur Verfügung stellen von Beobachtungen ihren Blickwinkel und den Handlungsspielraum zu erweitern. Zudem lädt er seine Klientel oft ein mit ihren Emotionen zu spielen, also diese mal grösser oder mal kleiner werden zu lassen und zu

sehen, was sich verändert. Diese Erfahrung tut vielen gut, weil sie dadurch erleben, dass sie sich selbst steuern können und «Macht» über ihre Emotionen haben.

Auf die Frage nach seiner Lieblingsübung nennt er gemeinsames Assoziieren.

Übung

«Assoziationskette»
Zwei Personen stehen sich gegenüber. Eine der beiden startet mit einem Wort und das Gegenüber sagt das erste Wort, das ihr*ihm daraufhin in den Sinn kommt. Dann reagiert die andere Person wieder mit einer Wortassoziation auf das Gesagte und so weiter. Idealerweise tun sie das in einem regelmässigen Rhythmus, der beispielsweise mit dem Fuss dazu geklopft werden kann (improwiki, 2024).

Interviewpartner 2 schätzt diese Übung, weil er sein Gegenüber dabei genau beobachtet und im Gesicht und Körper lesen kann, was gerade vorgeht. So sieht er, ob die Personen ihm gegenüber gestresst sind, keine Fehler machen wollen, möglichst originell sein wollen usw. Diese Beobachtungen stellt er dann wiederum zur Verfügung. Die Übung hilft auch dabei, die eigenen Ideen anzunehmen, nicht perfekt sein zu müssen und den inneren Kritiker etwas verstummen zu lassen.

Als Stolperstein, bei dem Achtsamkeit geboten ist, sieht er die Abgrenzung seiner Arbeit von der Psychotherapie. Er achtet sehr genau darauf, wann Themen den Coachingbereich verlassen und in einen Therapiekontext gehören und zieht da dann auch eine klare Grenze. Diese kommuniziert er seinen Klient*innen gegenüber und verweist sie auf die Weiterbearbeitung der Themen im Rahmen eine Psychotherapie.

2.5.3.3 Interview 3

Interviewpartnerin 3 hat Psychologie studiert und später eine Schauspielausbildung begonnen. Dabei hat ihr das Improvisationstheater am meisten zugesagt. Bald schon hat sie sich gefragt, wie man Psychologie und Impro verbinden kann, und auf eigene Faust begonnen, in dem Bereich Trainings anzubieten. Erst Jahre später ist sie im Internet auf die Applied Improv Community gestossen, ist an Konferenzen gefahren und hat gemerkt, dass es noch andere gibt, die das machen und dass es auch Literatur dazu gibt. Mittlerweile hat sie selbst bereits einige Bücher zum Thema geschrieben und unterrichtet in dem Bereich.

Wenn Interviewpartnerin 3 gebucht wird, dann nicht um mit den Teilnehmenden Impro zu spielen, sondern um an gewissen Themen zu arbeiten, wobei die Teilnehmenden wissen, dass sie dafür Methoden aus dem Theater nutzt. Dabei geht es beispielsweise um Themen wie Auftrittskompetenz, Status, Storytelling oder Kreativität. In der Vorbereitung erstellt sie ein Seminardesign und überlegt sich, welche Improelemente sie wo einsetzt und passt diese dann, wenn nötig, spontan im Workshop an. Hierbei hängt sie auch gerne einige Übungen aneinander,

damit die Teilnehmenden etwas in den Improflow kommen, bevor sie die Übungen auswertet und reflektiert. Ihr ist wichtig, dass die Teilnehmenden, spätestens nach der Übung, verstehen wozu diese diente. Auf die Frage nach ihrer Lieblingsübung nennt Interviewpartnerin 3 die Übung «Remember that time».

Übung

«Remember that time»

Die Teilnehmenden gehen durch den Raum und wenn sie jemandem begegnen, sagt die eine Person *«Erinnerst du dich, als wir zusammen…»* und setzt dann irgendetwas ein, wie «…diese Wanderung gemacht haben». Das Gegenüber antwortet mit *«ja, genau, da...»* und setzt dann irgendeine fiktive Erinnerung ein «…hat mir doch beim Picknick diese Dohle das Sandwich gestohlen.». Dann geht man weiter und begegnet der nächsten Person, wiederholt die Übung und so weiter (improwiki, 2024).

Sie nutzt die Übung leicht angepasst zum Einstieg und lässt sich begegnende Personen einander ein Stichwort geben, z.B. Sommer, und das Gegenüber erzählt eine kurze, wahre, persönliche Anekdote, die ihr zu dem Stichwort in den Sinn kommt und dann gehen sie weiter. Dies erfordert Spontaneität, Offenheit und lässt Vertrauen unter den Teilnehmenden entstehen.

Den grössten Effekt der Improelemente in ihren Workshops sieht Interviewpartnerin 3 darin, dass die Teilnehmenden in der Regel sehr viel Spass haben. Ausserdem üben sie sich zu überwinden und Neues auszuprobieren. Dadurch beobachtet sie oftmals auch eine Steigerung des Selbstvertrauens. In ihrer Erfahrung tut es gut, die theoretischen Inputs auch anzuwenden und zu üben, damit der Transfer in den Alltag danach leichter fällt. Sie achtet insgesamt darauf, dass sie sehr konkret wird in ihren Trainings und die Teilnehmenden anschlussfähig sind bei Inhalten und Übungen.

Auf die Frage nach Stolpersteinen sagt sie, dass es auch immer wieder Situationen gibt, in denen Teilnehmende sich im Workshop nicht exponieren wollen und Angst haben, sich zu blamieren. Damit geht sie sehr achtsam um und schaut, dass sich alle möglichst wohl fühlen und sich niemand unangenehm exponieren muss. Eine Herausforderung, die vor allem seit Covid dazugekommen sei, ist die Berührung untereinander. Mittlerweile wählt sie für ihre Trainings hauptsächlich Übungen ohne Körperkontakt.

2.5.3.4 Interview 4

Interviewpartner 4 hat Wirtschaftsinformatik studiert, sich im Bereich Mediation weitergebildet und war einer der Mitgründer einer erfolgreichen Improgruppe. Er hat sich von der Gruppe gelöst und selbständig gemacht im Bereich Learning and Development. Heute ist er Trainer, Coach und Mediator mit Schwerpunkt Verhandlungsmanagement, Konfliktklärung, Persönliche

Präsenz und Storytelling für Führungskräfte. Dies tut er mit diversen Haltungen, Ansätzen und Übungen aus dem Improtheater.

Auf seiner Homepage steht bereits: «Der wichtigste Faktor um Grossartiges zu erreichen ist nicht deine Toolbox. Das bist Du selber.» Wenn Interviewpartner 4 gebucht wird, geht es ihm nicht darum, den Teilnehmenden als Lehrer etwas beizubringen, sondern den Rahmen zu halten, ihnen Angebote zu machen sich selbst auszuprobieren und so zu wachsen. Für ihn steht die Entwicklung von Menschen dabei im Zentrum. Er sieht im Impro Leitprinzipien, die einem helfen können, Entscheidungen zu fällen. Das im Hier und Jetzt sein fördert nach Interviewpartner 4 die Bereitschaft, etwas auszuprobieren und nicht zu weit zurück und nach vorne zu schauen und sich dadurch zu blockieren. Ausserdem sieht er die im Impro verlangte Akzeptanz von dem, was ist, auch in anderen Lebensbereichen als mehrwertige Grundhaltung. Ebenso die im Impro entstehende Verbindung mit anderen und der Blick, dass es den anderen gut geht, sind für ihn von der Bühne ins Leben übertragbar.

Mit seinen Teilnehmenden arbeitet er sehr handlungsorientiert - erfahrungsorientiertes Lernen ist dabei sein Ansatz. Hierbei kommen die Teilnehmenden rasch ins Handeln und Ausprobieren, sie Erleben das zu Lernende, die Theorie oder ein Debrief folgen im Nachgang. Interviewpartner 4 bereitet seine Trainings vor, überlegt sich die dazu dienlichen Übungen im Vorfeld und wandelt dann ad hoc ab oder nimmt etwas dazu, wenn es passt. Eine Einstiegsübung, die er gerne macht, heisst «Stop. Go. Jump. Clap».

Übung

«Stop. Go. Jump. Clap»
Alle Teilnehmenden gehen durch den Raum und die Moderation ruft ihnen diese vier Kommandos zu, welche sie dann auszuführen haben. Dann werden die Bedeutungen der Kommandos vertauscht und die Teilnehmenden müssen beim Wort Stop weitergehen, bei Go stehen bleiben, bei Jump klatschen und bei Clap hochspringen (improwiki, 2024).

In dieser Übung muss umgedacht werden und sie zeigt, wie schwer es ist, etwas Neues zu lernen. Ausserdem lachen meist alle dabei und kommen im Workshop und der Gruppe an.

Er nimmt wahr, dass die Arbeit mit Improtheater etwas mit der Gruppendynamik macht. Es bringt die Teilnehmenden rasch ins Tun und sie beteiligen sich anders, als wenn er ihnen die Konzepte nur theoretisch vermitteln würde. Es wird viel gelacht und es gibt peinliche Momente mit denen umgegangen werden muss. Die Schwierigkeit der Übungen baut er gerne wie als Treppe auf, so dass sie immer etwas anspruchsvoller werden und die Teilnehmenden beim Blick zurück den Weg erkennen, den sie gemacht haben.

Er mag an seiner Arbeit, dass er nicht beurteilen oder abschätzen kann, was alles bei den Teilnehmenden ausgelöst wird. Gerne lässt er seinen Teilnehmenden den Raum, damit sie Erfahrungen sammeln können und für sich mitnehmen, was gerade wichtig ist. Interviewpartner 4 versteht sich dabei in der Rolle den Raum zu halten und Angebote zu gestalten, die Entwicklung ermöglichen. Er erlebt dabei oft, dass Impro die Fähigkeit hat, die Teilnehmenden in die Tiefe zu führen und da etwas über sich und andere zu lernen.

In der Arbeit mit Improtheater sieht er drei Stolpersteine. Der erste liegt nicht im Aussen, sondern in jedem Einzelnen drin, bei den inneren Stimmen, die beurteilen, werten und einem davon abhalten können auszuprobieren. Den zweiten sieht er in einem Debrief nach jeder Übung und stets alles minutiös auszuwerten, was gerade erfahren wurde. Dies könne den Erfahrungsprozess stören und das Lernen verhindern. Der dritte mögliche Stolperstein ist für ihn die Gestaltung eines Raums, in welchem sich auch introvertierte Teilnehmende so wohl fühlen, dass sie sich trauen mitzumachen.

2.5.4 Auswertung der Interviews

In diesem Abschnitt werden übergreifende Erkenntnisse und Gemeinsamkeiten aus den geführten Interviews wiedergegeben.

Alle vier Gesprächspartner*innen bieten die Arbeit mit Improelementen zu verschiedenen Themen an, wobei es sich in den meisten Fällen um Themen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung handelt. Was alle vier Interviewpartner*innen gemeinsam haben, ist, dass sie theoretische Konzepte mit Übungen aus dem Impro verbinden und so erleb- und übbar machen. Sie arbeiten jeweils zu einem übergeordneten Thema und Ziel und verwenden die Elemente aus dem Impro unterstützend auf dem Weg. Hierbei tun sie es alle, damit die gewonnenen Erkenntnisse in den Alltag transferiert werden können. Die meisten von ihnen begreifen Impro nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern sehen darin eine Grundhaltung oder Art und Weise zu denken und sich zu verhalten, welche alle Lebensbereiche durchdringt.

Durch die Anwendung der Improelemente in ihrer Arbeit berichten alle von erhöhtem Spass und Leichtigkeit bei den Teilnehmenden. Für viele der Teilnehmenden ist die Arbeit mit Elementen aus dem Impro unbekannt und es lädt sie ein, und hilft dabei, sich zu überwinden Neues auszuprobieren und den Blickwinkel zu verändern. Auch hier sind sich die interviewten Personen einig.

Was auch mehrere von ihnen genannt haben, ist die Erhöhung der Achtsamkeit und im Hier und Jetzt zu sein. Einerseits als Anforderung an das Arbeiten mit Elementen aus dem Impro, andererseits als Lerneffekt, den die Teilnehmenden mitnehmen. Als langfristige Effekte des Impros sprechen sie von der Steigerung des Selbstwerts und des Selbstvertrauens der Teilnehmenden.

Obwohl beim Lesen der Interviews deutlich wird, wie verschieden die Interviewten in ihrer Arbeit vorgehen, wird klar, dass die Gesprächspartner*innen in diversen Punkten ähnliche Haltungen haben, vergleichbare Erfahrungen machen und das Angebot von Elementen aus dem Impro in ihrer Arbeit als bereichernd wahrnehmen. Diese Erkenntnisse werden im nächsten Abschnitt integriert betrachtet.

2.6 Anwendungsmöglichkeiten von Elementen aus dem Improvisationstheater im Gruppencoaching

In diesem Kapitel werden die gesammelten Erkenntnisse über die Effekte von Improtheater auf verschiedene Modelle und Theorien aus dem Coaching übertragen. Dabei wird herausgearbeitet, welchen Mehrwert Impro in den verschiedenen Abschnitten des Coachingprozesses generieren kann und wie Impro den Wirk- und Erfolgsfaktoren (vrgl. Kapitel 2.1.1.2 und 2.1.1.3) zuträglich sein kann. Diese Transferleistung ist nicht wissenschaftlich erforscht, sondern geschieht durch die Verfasserin, indem die Erkenntnisse aus den einzelnen Teilen dieser Arbeit miteinander verbunden und verschränkt werden.

2.6.1 Improelemente in den einzelnen Phasen des Coachings

In diesem Abschnitt werden die möglichen Effekte von Impro in den verschiedenen Phasen des Coachings (Loebbert & Bruni, 2021, vrgl. Kapitel 2.1.1.1) dargelegt.

2.6.1.1 Kontaktphase

In der Phase des Kontaktaufbaus in der Gruppe kann mit Elementen aus dem Impro ein klarer Rahmen gesetzt werden, in welchem Begegnung möglich wird. Also beispielsweise über eine Übung mit klaren Regeln, wie «Remember that time». Auch eine Übung wie «Stop. Go. Jump. Clap» kann einen guten Einstieg bieten, um anzukommen und die Teilnehmenden ein erstes Mal zum Lachen bringen. Bei der Auswahl einer geeigneten Übung in der Kontaktphase ist sicherlich zu berücksichtigen, um welches Thema es im Coaching geht und welche innere Haltung der Teilnehmenden fürs Thema dienlich ist. Also um beispielsweise an kreativen Lösungen für ein Problem zu arbeiten, kann eine Assoziationsübung zum Einstieg helfen, um den Kopf freizubekommen. Wenn es um das Wachwerden geht, kann ein Improspiel gewählt werden das Geschwindigkeit und Aufmerksamkeit erfordert, wie ein Klatschkreis.

Übung

«Klassischer Klatschkreis»

Alle Spielenden bilden einen Kreis. Eine*r beginnt und sendet ein Klatschsignal an einen beliebigen anderen Spielenden. Dabei ist es wichtig, stets Augenkontakt zu halten und mit den klatschenden Händen deutlich auf den*die Empfänger*in zu zeigen. Dies sorgt dafür, dass das Signal klar ankommt, besonders wenn später das Tempo erhöht wird. Die empfangende Person gibt das Klatschsignal an den nächste*n Spielende*n weiter und so weiter. Ziel der Übung ist es, als Gruppe in einen “Flow” zu kommen: Jede*r ist hochkonzentriert, aber gleichzeitig entspannt. Das Weitergeben des Signals erfolgt automatisch und ohne nachzudenken. Der erreichte Flow zeigt sich daran, dass das Klatschen einen gleichmässigen Rhythmus bekommt (improwiki, 2024).

Der Fundus an Improspielen ist riesig und kann gut genutzt werden, um den Auftakt in ein gemeinsames Coaching zu gestalten. Die meisten Aufwärmübungen können problemlos ohne weitere Improkenntnisse angewendet werden. Es ist also nicht notwendig erst auf Improregeln einzugehen, damit die Übung nützlich sein kann. Je nach Gruppe oder Übung kann es den Teilnehmenden aber durchaus helfen, wenn die Übung gut gerahmt wird, also beispielsweise in der Assoziationsübung gesagt wird, dass es nicht um Perfektion oder Originalität geht, sondern lediglich um Tempo und das Finden eines gemeinsamen Rhythmus. Da kann auch betont werden, dass Fehler sicherlich passieren werden, was in Ordnung und lachen erlaubt ist.

Die klaren Regeln des Improspiels geben einen Rahmen vor, in dem sich alle gleich bewegen. So kann ein Gefühl der Gemeinschaft und Augenhöhe entstehen und das gemeinsame Lachen über entstehende Situationen Leichtigkeit in die Gruppe bringen. Dadurch entsteht ein Gefühl des Ankommens und Vertrauens in der Gruppe, auf dem aufgebaut werden kann. Die durch ein Improspiel etablierte Grundhaltung, dass ausprobieren erwünscht ist und Fehlern wertungsfrei begegnet wird, unterstützt das Schaffen einer guten Basis für die Coachingbeziehung.

2.6.1.2 Kontraktphase

Die Verwendung von Elementen aus dem Impro kann auch in der Kontraktphase mehrwertig sein. Bei der Zielklärung ist es möglich, Elemente einzusetzen, um das Ziel zu überprüfen, anders oder grösser zu denken. Dabei kann beispielweise eine Abwandlung der Übung «Ja genau, und dann…» dienen.

Übung

«Ja genau, und dann…»

Zwei Personen stehen einander zugewandt. Sie erzählen von einem gemeinsamen Erlebnis, indem eine Person mit einem Satz der Erinnerung startet, bspw. «weisst du noch, wie wir ins Schwimmbad gegangen sind?». Die zweite Person erzählt weiter mit *«ja genau, und dann…* haben wir unsere Badesachen angezogen». Die erste Person führt die Erzählung weiter und startet ihren Satz ebenfalls mit *«ja genau, und dann…».* So erzählen sie abwechselnd weiter, wobei jeder Satz mit den gleichen Worten beginnt und das jeweils davor Gesagte bestätigt und weiterspinnt (improwiki, 2024).

Die Übung wird dahingehend abgewandelt, dass der Ausgangspunkt nicht ein zufälliges Ereignis ist, sondern das Ziel, welches die Gruppe verfolgt, beispielsweise offener Kommunikation untereinander. Jeweils zu zweit wird das Ziel mit Hilfe von «Ja genau, und dann…» weitergesponnen und damit grösser gemacht oder das dahinterliegende Ziel erforscht. Zum Beispiel: Wir pflegen einen offenen Austausch bei uns im Team; ja und dann erzählen wir uns einfach alles aus unseren Leben; ja und dann kennen wir uns in und auswendig; ja und dann verstehen wir uns blind; ja und dann können wir reibungslos miteinander zusammenarbeiten; ja und dann werden wir das effizienteste Team der Welt; ja und dann übernehmen wir die Weltherrschaft usw. Nach einigen Minuten beendet die Moderation die Übung und jede Zweiergruppe reflektiert die gesponnenen Ideen und berichtet in der Gruppe von der besten. Dann wird aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse das Ziel gemeinsam festgelegt. Dabei kann es ergänzt, abgewandelt oder ersetzt werden.

Diese Übung verhindert das Blockieren von neuen Ideen, indem immer Ja gesagt wird. Dadurch können Themen auch ad absurdum geführt werden, was die gedanklichen Barrieren durchbrechen und neue Möglichkeiten eröffnen kann.

In dieser Coachingphase ist es auch möglich, die Elemente und Grundsätze des Impros explizit zum Rahmen des Coachings zu machen und die Art und Weise des gemeinsamen Arbeitens zu definieren. Dadurch wird Transparenz über die Methodik hergestellt und idealerweise darauf eingegangen, wie das Vorgehen zur Zielerreichung beiträgt. Wenn das Einbauen von Elementen aus dem Impro in der Kompetenz des Coaches liegt und diese*r in der Lage ist, diese Übungen sicher anzuleiten und zu begleiten, stärkt dies die Beziehung und das Vertrauen in den Coach als Prozessbegleiter*in.

2.6.1.3 Phase der Hypothesenbildung

In dieser Phase liegt der Fokus auf der gemeinsamen Ansicht der Situation mit Hilfe von generierten Hypothesen. Hierbei bieten Übungen aus dem Impro Hand, um zu üben, sich gegenseitig wahrzunehmen, zuzuhören, die anderen und ihre Ansichten anzunehmen und

gemeinsam zu reflektieren. Die gemachten Erfahrungen können dann idealerweise auf das Coachingthema in der Gruppe übertragen werden und durch den wertschätzenden Umgang untereinander zum gemeinsamen Verständnis der Situation beitragen.

Eine mögliche Übung, um das gegenseitige Wahrnehmen zu fördern, ist die «Spiegelübung».

Übung

«Spiegelübung»

Die Teilnehmenden stehen sich zu zweit gegenüber. Eine Person führt langsame Bewegungen aus, die die andere wie ein Spiegel nachahmt. Der erste Person ist also die Person vor dem Spiegel, während die andere der Spiegel ist. Nach einer Weile wechseln die Rollen. Später kann man versuchen, diese festen Rollen aufzulösen, sodass jede*r sowohl Spiegel als auch Person vor dem Spiegel ist und es für eine beobachtende Person nicht sichtbar ist, wer die Bewegung führt und wer folgt (improwiki, 2024).

Diese Übung bedarf viel Konzentration und Fokus auf das Gegenüber. Es schärft auf beiden Seiten die Beobachtungsfähigkeit und kann dabei helfen, im gemeinsamen Coaching auch nonverbale Äusserungen besser wahrzunehmen, um dann die gemachte Beobachtung der Gruppe wieder zur Verfügung stellen zu können. Ausserdem entsteht durch die Spiegelung des Gegenübers eine positive Verbindung, die nonverbal Wertschätzung transportiert, was den Coachingerfolg unterstützt.

Um das Zuhören untereinander zu fördern, kann zum Beispiel die Übung «Wort-für-Wort-Geschichte» gemacht werden.

Übung

«Wort-für-Wort-Geschichte»

Drei oder vier Personen stehen beisammen. Entweder wird ein Thema vorgegeben oder eine Person startet aus einem eigenen Impuls. Die Geschichte beginnt mit einem beliebigen Wort als Satzanfang, das von der nächsten Person um ein Wort ergänzt wird. So geht es immer wieder reihum, jede*r fügt jeweils nur ein Wort hinzu, wodurch eine gemeinsame Geschichte entsteht (improwiki, 2024).

Bei dieser Übung ist, nebst dem aktiven Zuhören, erforderlich, eigene Ideen rasch loslassen zu können (weil die Person vor einem eine andere Idee hat und ein anderes Wort sagt, als man selbst an ihrer Stelle gesagt hätte) und sich auf diejenigen der anderen einzulassen und sie gemeinsam weiterzuentwickeln. Dies fördert die Flexibilität, Kreativität und trainiert die Fähigkeit schnell, unterstützend auf Beiträge anderer zu reagieren. Jedes gesprochene Wort wird dabei

angenommen und zu einem Teil der Geschichte. Das transportiert Wertschätzung untereinander und stärkt das Vertrauen, was zwei weitere wichtige Erfolgsfaktoren im Coaching sind.

In dieser Phase des Coachingprozesses zahlt die Verwendung von Elementen aus dem Impro eher indirekt auf das Coachingziel ein. Es bietet sich dafür an, notwendige Fertigkeiten mit Hilfe von Elementen aus dem Impro zu üben und diese dann auf den eigentlichen Schritt der Hypothesenbildung zu übertragen. Hierbei ist eine Transferleistung des Gelernten notwendig, die durch den Coach angeleitet werden kann. Ebenso kann während des Coachinggesprächs auf Haltungen oder Erlebnisse in den Übungen Bezug genommen und diese so reaktiviert werden. Wenn beispielsweise wertende Aussagen gemacht werden, kann der Coach Bezug nehmen auf die Übung «Ja genau, und dann…» und die Teilnehmenden bitten, die da geübte Haltung der Akzeptanz wieder einzunehmen und Ja zu sagen zu den Ideen der anderen und beobachten, was dabei passiert.

Da es in dieser Phase eher um die Übertragung von im Impro Gelerntem auf den Coachingprozess geht, ist es wichtig, dass der Coach sich aktiv überlegt, welche Übungen einer Nachbesprechung bedürfen. Denn im Rahmen einer Nachbesprechung kann das Generieren von Hypothesen geübt werden, indem gemeinsam reflektiert wird, was in der gemachten Improübung warum entstanden oder nicht entstanden ist. Dabei geht es nicht um die Suche einer*eines Schuldigen, sondern um den gemeinsamen Lernprozess in der Gruppe, wie er idealerweise auch beim Hypothesenbilden im Coachingprozess stattfindet. Durch diese Art der Nachbesprechung üben die Teilnehmenden die gemeinsame Reflexion, was auch ausserhalb des Coachingprozesses ein wichtiges Tool für die Selbststeuerung im Team darstellt.

2.6.1.4 Phase der Interventionen

Improvisation ist prädestiniert, um in dieser Phase des Coachings einen Mehrwert zu leisten und neue Impulse in die Handlungsmuster der Gruppe zu bringen. Sie kann dabei helfen, die Perspektive zu wechseln, alternative Verhaltensweisen auszuprobieren oder bestimmte Fähigkeiten zu trainieren. Es geht darum, den generierten Hypothesen auf den Grund zu gehen, sie zu prüfen und gegebenenfalls zu verändern.

Das Rollenspiel ist eine Möglichkeit, dies zu tun. Eine mögliche Übung lehnt sich an, an das zuvor beschriebene «Genre Replay». Dabei kann eine reale Szene aus dem Team nachgespielt werden und den Ausgangspunkt bilden für das Replay. Dieselbe Szene wird dann leicht abgewandelt nachgespielt. Bei dieser Abwandlung sind die Inputs der nicht an der Szene beteiligten Teammitglieder relevant, die ihrerseits auf zuvor gemachten Erfahrungen zurückgreifen. Beispielsweise können sie den Impuls geben, dass die Szene unter dem Motto «Ja und…» nachgespielt werden soll und gemachte Ideen und Vorschläge nicht blockiert werden. Dies verändert die Gruppendynamik in der Regel stark und die Szene und ihr Ausgang verändern sich

völlig. Eine andere Variante die Szene nachzuspielen, ist mit den Regeln des Spiels «Wie geht's weiter?».

Übung

«Wie geht's weiter?»

Es beginnt eine Improszene. Nach einer gewissen Zeit sagt der*die Moderator*in «Stopp» und die Spielenden frieren in der Szene ein. Nun wird das Publikum gefragt, wie es weitergehen soll. Dabei kann gefragt werden «Was sagt jetzt A zu B?», «Wie reagiert C auf D», usw. Die Spielenden setzen ihr Spiel unter Berücksichtigung der Vorgabe des Publikums fort. Nach einer gewissen Zeit wird wieder unterbrochen und gefragt, wie es weiter gehen soll und so fort (improwiki, 2024).

In dieser Replay Variante haben die Zuschauenden die Möglichkeit, direkt in die Szene einzugreifen und deren Verlauf zu beeinflussen. Das kann sehr interessant sein, da von Aussen, mit etwas Distanz, oftmals andere Stolpersteine gesehen werden, die mit dieser Übung beeinflusst werden können. Idealerweise werden die Inputs der Zuschauenden aufgrund der davor generierten Hypothesen gegeben, so dass sie auf diese Art und Weise überprüft werden können. Nachdem die reale Ausgangsszene auf verschieden Arten nachgespielt wurde, kann eine gemeinsame Nachbesprechung des Erlebten gemacht werden. Gestartet werden kann diese mit einer Selbstreflexion, indem jede*r darüber nachdenkt, was er*sie in dieser Übung über sich selbst gelernt hat. Dann kann ein Austausch stattfinden über die Erfahrungen der Spielenden und Beobachtungen der Zuschauenden. Wenn diese beiden Ansichten zusammengetragen werden, können daraus Erkenntnisse für das Coachingthema im Alltag abgeleitet werden.

Je nach Coachingthema, wie beispielweise Auftrittskompetenz oder Storytelling, gibt es verschiedene Elemente aus dem Impro, die zum Üben der Themen geeignet sind. Durch eine gute Verknüpfung der Übungen mit dem Coachingthema, unterstützt durch eine durchdachte Einleitung mit einigen Hintergrundinformationen und einer guten Nachbesprechung, können diese Übungen Ressourcen aktivieren und eine Veränderung des eigenen Empfindens und Handelns in Bezug auf das Thema bewirken.

Im Rahmen der Auftrittskompetenz kann mit Hilfe der Übung «Anfangspausen» der Einstieg in eine Präsentation geübt werden.

Übung

«Anfangspausen»

Ein*e Teilnehmer*in stellt sich vor die Gruppe hin, wie zu Beginn einer Präsentation, und sagt nichts. Die Zuschauenden heben ihre Hand, wenn ihnen langweilig wird. Meist ist dies viel später, als der*die Präsentator*in selbst vermuten würde (Schinko-Fischli, 2019).

Mit dieser Übung können Mut und Präsenz trainiert werden. Sie hilft um Getuschel und Unruhe vor Beginn einer Präsentation schweigend auszuhalten und so die Neugier und Aufmerksamkeit des Publikums auf sich zu ziehen.

Um sich im Storytelling zu üben, kann eine «Geschichte mit Stichwörtern» erzählt werden.

Übung

«Geschichte mit Stichwörtern»

Alle Spieler gehen durch den Raum. Wenn sie einen anderen Spieler treffen, sagt einer der beiden drei Stichwörter und der andere Spieler muss eine Geschichte erfinden, in der diese drei Stichwörter vorkommen. Sinnvoll ist es, wenn die Spieler einander anschließend ein Feedback geben, wie die Geschichte aufgebaut war (Schinko-Fischli, 2019).

Bei dieser Übung ist es sinnvoll, dass die Teilnehmenden bereits davor die wichtigsten Grundlagen zum Aufbau einer guten Geschichte kennen und in dieser Übung trainieren können. So sind sie auch in der Lage sich gegenseitig Feedback und Tipps zu geben.

In der Phase der Intervention können auch Grundsätze des Impros, die dem Coachingziel zuträglich sind, eingeübt werden. Wie weiter oben beschrieben, kann beispielsweise der Grundsatz «Ja, und…» ein wertvoller sein für die Gruppe. Auch «Scheiter heiter» ist ein Grundsatz, der gerade in agilen Arbeitsformen mehrwertig sein kann. Es gibt viele Übungsanlagen im Impro, die aufs Scheitern ausgelegt sind und damit diesen Lernraum öffnen. Eine Übung dazu ist eine Steigerung der «Assoziationskette» und heisst «Wortschwung».

Übung

«Wortschwung»

Bei dieser Übung stehen sich jeweils zwei Personen gegenüber. Beide beginnen ihre Arme gleichzeitig nach vorne bis etwa Brusthöhe und dann nach hinten zu schwingen. Zunächst drei Mal nach vorn und nach hinten. Sind ihre Arme zum vierten Mal vorne sagen beide zur gleichen Zeit ein frei assoziiertes Wort. Beim nächsten Schwung assoziieren sie auf das vorherige Wort ihres Gegenübers usw. Das heisst beide reden immer gleichzeitig. Fällt einem der Spieler nicht rechtzeitig ein Wort ein, geht es von vorn los, das heisst drei Mal wortloses Schwingen, dann assoziieren (improwiki, 2024).

Diese Übung ist sehr anspruchsvoll und auch erfahrene Improspieler*innen scheitern dabei regelmässig. Es ist eine trainierbare Übung, bei der man das Scheitern als Teil der Übung anzunehmen lernt, es als Chance zu betrachten und daraus für ein nächstes Mal lernen kann.

2.6.1.5 Evaluation

In der Phase der Evaluation, in der es um den Abgleich der Resultate mit den gesetzten Zielen geht, ist der Einbau von Elementen aus dem Impro weniger dienlich. Es ist jedoch sicherlich ein guter Zeitpunkt, um die Wirkung von Elementen zu besprechen, die früher im Prozess verwendet wurden. Die dabei geübten Fähigkeiten und Haltungen können an dieser Stelle als Teilresultat des Coachings betrachtet werden und diskutiert, ob diese in den Arbeitsalltag transferiert werden können und sollen.

2.6.2 Improelemente in Bezug auf Wirk- und Erfolgsfaktoren

Bei der Verknüpfung von den Phasen im Coaching mit Elementen aus dem Impro wird deutlich, dass Impro an diversen Stellen einen Mehrwert bieten kann. Auch bei der Betrachtung der Wirkfaktoren zeigt sich, dass diese mit Hilfe von Impro positiv beeinflusst werden können. Die Grundhaltung im Impro, Ja zu sagen zu gemachten Angeboten und das Gegenüber grösser zu machen im gemeinsamen Spiel, zahlt auf die Faktoren der Wertschätzung und Empathie ein. Durch die Anwendung von Rollenspielen im Coachingprozess entsteht eine andere Möglichkeit der Problemreflexion. Die Nachbesprechung der Übungen wiederum bietet einen Raum zur Selbstreflexion. Durch das Angebot der Grundsätze im Impro und die Interaktion im Rahmen der Übungen, werden sowohl interne wie auch externe Ressourcen aktiviert, die später auch in der Umsetzungsunterstützung dienen können. Wie an einigen Stellen in dieser Arbeit beschrieben, wird bei der Arbeit mit Improelementen in der Regel auch viel gemeinsam gelacht, was das gemeinsame Lernen unterstützt. Je nach Übung und Thema können durchaus weitere Emotionen geweckt werden, die durch die Anleitung und Nachbesprechung der Übungen ebenfalls Raum bekommen und besprechbar werden.

Elemente aus dem Impro wirken also durch ihren positiven Einfluss auf die Wirkfaktoren und somit günstig auf den Coachingerfolg. Die Betrachtung des möglichen Einflusses auf die kritischen Erfolgsfaktoren führt zum gleichen Ergebnis. Improtheater bietet mit seinen Grundsätzen und Spielregeln einen Rahmen, der für die Intervention- und Prozesssteuerung genutzt werden kann. Das verschafft dem Coach und der Gruppe Transparenz und klare Strukturen und kann dadurch den Coachingprozess verbessern.

3 Schlussbetrachtungen

In diesem Abschnitt werden die eingangs gestellten Fragestellungen beantwortet, gefolgt von einer Diskussion dieser Arbeit und Empfehlungen für die Anwendung. Zum Abschluss folgt eine Reflexion des eigenen Erkenntnisprozesses.

3.1 Zusammenfassung – Beantwortung der Fragestellungen

In diesem Abschnitt werden die Fragestellungen aufgrund der vorgängig beschriebenen Erkenntnisse kurz und prägnant beantwortet.

(1) Welche wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse und Literatur zu Beispielen aus der Praxis gibt es, die nahe legen, dass Elemente aus dem Improtheater den Erfolg von Coachings in Gruppen prozessfördernd beeinflussen?

   a. Welche positiven Effekte von Elementen aus dem Impro auf die Outcomes im Coachingprozess finden sich in der Literatur?

Im Bereich der wissenschaftlichen Forschung konnten auch nach eingehender Literatursuche keine Studien gefunden werden, die die Effekte von Impro auf den Coachingerfolg direkt untersuchen. Der Blick richtet sich deswegen auf verwandte Disziplinen.

   b. Welche übertragbaren Befunde aus der Psychotherapie und aus der Anwendung von Impro im Businesskontext gibt es dazu?

Als verwandte Disziplinen zu Coaching wurden in dieser Arbeit die Psychotherapie und die Anwendung von Impro im Businesskontext betrachtet.

Im Bereich der Anwendung von Elementen aus dem Impro in der Psychotherapie gibt es verschiedene wissenschaftliche Arbeiten. Für die Übertragung der Befunde auf das Coachingfeld sind folgende Erkenntnisse von besonderem Interesse:

- Reduktion von Ängstlichkeit sowie eine Steigerung des Selbstwertgefühls wurde durch Krueger et al. (2019) festgestellt.
- Verbesserte Unsicherheitstoleranz und die Reduktion sozialer Ängstlichkeit konnte ebenfalls gezeigt werden (Felsman et al., 2019; Felsman et al., 2023).

- Der geförderte Kontakt zu eigenen Gefühlen (Van der Kolk, 2023), Verhaltensaktivierung und Stimmungsverbesserung (Stein & Schnell, 2024) sind weitere Effekte von Impro in der Psychotherapie.

Im Businesskontext gibt es bislang kaum wissenschaftliche Forschung zur Anwendung von Improtheater. In zwei gefundenen Studien zeigen sich auch für das Coaching interessante Effekte:

- Steigerung des divergenten Denkens durch Impro, was die Chance flexibler Anpassung erhöht, und hilft, mit Krisen und Stress umzugehen (Hombach, 2024).
- Impro fördert die Kreativität, Spontaneität und Unsicherheitstoleranz der Spielenden (Schwenke et al., 2024).

Nicht wissenschaftliche Befunde im Bereich des Businesskontexts gibt es viele. Seit einigen Jahren gibt es zahlreiche Programme und Lehrmittel, die auf Improvisationstechniken zurückgreifen um gewisse, im Businesskontext relevante, Fähigkeiten zu trainieren (Keefe, 2003):

- Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und Teambuilding, durch die Entwicklung von Vertrauen untereinander (Moshavi, 2001).
- Höhere Anpassungsfähigkeit, bessere Reaktion auf Veränderungen und rascheres Treffen von Entscheidungen (Sweeney, 2012).
- Förderung der Resilienz im Team (Hombach, 2024).
- Verankerung von Werten in der Organisation (Wiechmann & Paradiek, 2020).

Diese Befunde zeigen die möglichen Effekte von Impro, die auch im Coaching von Interesse sind. Da können sie entweder als Zielzustände vorkommen oder während des Coachingprozesses relevant sein (siehe dazu Wirk- und Erfolgsfaktoren in den einzelnen Phasen im Coaching). Die Möglichkeit einer Übertragung dieser Befunde liegt aufgrund der Verwandtschaft der Themen nahe, und es ist zu erwarten, dass diese auch im Rahmen eines Coachingprozesses herstellbar sind.

(2) Welche Erfahrungen von Anwendenden gibt es, die nahe legen, dass Elemente aus dem Improtheater den Erfolg von Coaching in Gruppen prozessfördernd beeinflussen?
   a. Wer arbeitet bereits mit Elementen des Impros im Gruppencoaching?

Es gibt unzählige Coaches und Berater*innen, die Elemente des Impros in ihre Arbeit integrieren. Einige von ihnen haben sich im «Applied Improvisation Network» zusammengeschlossen (www.appliedimprovisationnetwork.org). Eine weltweite Community von Personen, die mit angewandter Improvisation arbeiten und sich regelmässig austauschen, sich zu Meetings treffen und Konferenzen abhalten.

   b. Was sind die gemachten Erfahrungen der Anwendenden und Teilnehmenden in der Umsetzung?

In den geführten Interviews berichten vier Anwender*innen von ihren Erfahrungen. Die interviewten Personen arbeiten alle schon seit einigen Jahren mit Improelementen in ihrer Tätigkeit als Coach oder Berater*in. Sie sind sich einig, dass Elemente aus dem Impro einen Mehrwert generieren, indem sie Leichtigkeit in den Prozess bringen, einladen etwas Neues auszuprobieren und Handlungsalternativen erlebbar machen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf den Gruppenprozess aus und unterstützt den Erfolg.

Die Feedbacks der Teilnehmenden sind durchwegs positiv. Die meisten erleben die Arbeit mit Impro als Bereicherung und Abwechslung zum Gewohnten. Sie haben Spass dabei und gewinnen auf anderem Weg neue Erkenntnisse, die sie dann in ihren Arbeitsalltag transferieren können. Manche Teilnehmende sind gerade am Anfang skeptisch gegenüber der Methode und es braucht einen Moment, bis sie sich darauf einlassen. Die Andersartigkeit und es ausprobiert zu haben, führt am Ende meist zu einem positiven Urteil.

c. In welchen Prozessphasen des Coachings können sich welche Elemente warum besonders günstig auf den Coachingerfolg auswirken?

Durch die grosse Vielfalt der Übungen im Improtheater (improwiki, 2024), lässt sich beinahe für jede Coachingphase eine geeignete finden (vrgl. Abschnitt 2.6.1). Die Grundsätze, die den Übungen zu Grunde liegen (van Bilsen et al., 2013), stellen einen für das Coaching förderlichen Zustand her. Deswegen sind verschiedenste Übungen gut als Aufwärmübung zum Einstieg in die Coachingsitzung in jeder Phase geeignet.

Eine besonders gute Passung lässt sich zwischen Impro und der Kontaktphase vermuten. Da Improübungen die Konnektivität untereinander stärken (Hombach, 2024) und Vertrauen aufbauen (Moshavi, 2001), sind sie sicherlich besonders geeignet für die Schaffung einer guten Beziehungsgrundlage in der Kontaktphase (Loebbert & Bruni, 2021).

Durch die vielen Rollenspiele (improwiki, 2024) bietet Improtheater die Möglichkeit zu Perspektivenwechseln und dem Einstudieren neuer Handlungsmuster (Hombach, 2024), was besonders in der Phase der Intervention (Loebbert & Bruni, 2021) von grossem Interesse ist.

d. Welche Implikationen sind für Coaches daraus ableitbar?

Aufgrund der gelesenen Literatur und der Erfahrungsberichte der interviewten Personen, scheint Impro einen Fundus an Übungen zu bieten, der sich erfolgreich mit Coaching verbinden lässt. Elemente aus dem Impro können für Coaches dienlich sein, indem sie als gezielte Aufwärmübung eingesetzt werden können, als Möglichkeit dienen, gewisse Fähigkeiten zu trainieren oder die Perspektive zu wechseln. Die Grundsätze die Impro zugrunde liegen, können eine andere Haltung und Einstellung fördern, welche den Coachingerfolg begünstigen. Demzufolge ist die Implikation dieser Arbeit, dass Elemente aus dem Impro eine Bereicherung für den Coachingalltag sein können, indem sie den Coachingerfolg positiv beeinflussen.

(3) Was sind die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und daraus ableitbaren Empfehlungen für die Coachingpraxis?

Die Beantwortung dieser Fragestellung erfolgt im nächsten Abschnitt.

3.2 Empfehlungen

Aufgrund der durchwegs positiven Effekte und Erfahrungen des Impros abseits der Improbühne, kann die Verwendung dieser Technik Coaches empfohlen werden. Bei der Arbeit mit AI sind grundsätzlich die gleichen Fähigkeiten vom Coach gefordert, wie in einem Coaching ohne Impro. Es geht darum, den Coachingprozess professionell zu gestalten und die Wirk- und Erfolgsfaktoren im Coaching (Behrendt (2012), Greif et al. (2012), Loebbert (2018)) zu berücksichtigen. Dennoch gilt es bei der Anwendung von Impro im Coaching einige Punkte zu beachten.

Obwohl die Übungen und Elemente aus dem Impro relativ einfach in der Anwendung sind, empfiehlt es sich, dass Coaches, die damit arbeiten, selbst bereits Erfahrungen mit Impro gemacht haben (Stein & Schnell, 2024). Die eigene Erfahrung ist wertvoll, um zu wissen, was dabei relevant ist und die Übungen dadurch gut anleiten und auswerten zu können. Diese Kompetenz vermittelt der Gruppe die notwendige Sicherheit, um sich auf den Prozess einzulassen, was einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt (Behrendt 2012).

Die Übungen sind meist für Gruppen mit höchstens zwölf Personen geeignet. Dabei braucht es für die Durchführung keine Bühne, sondern es reicht in der Regel ein normaler Sitzungsraum mit etwas Platz, um sich zu bewegen (Hombach, 2024).

Eine alternative zum Präsenzunterricht, ist die Onlinevariante. Auch hier ist es gut möglich, Elemente aus dem Impro einzubauen und anzuwenden. Dabei muss besonders darauf geachtet werden, dass ein gutes Grundvertrauen und Verbundenheit in der Gruppe aufgebaut wird (Schinko-Fischli, 2020).

Damit die Anwendung von Impro seine Wirkung entfalten kann, ist bei der Auswahl der Übungen zentral, wie bei der Wahl jeder anderen Intervention (Loebbert, 2018), dass sie zum Coachingziel und der Gruppe passt. Ebenso wichtig ist die bewusste Auseinandersetzung mit der Frage, wann eine Übung eine unmittelbare Nachbesprechung braucht und wann später auf das Erlebte Bezug genommen werden kann.

Unterm Strich bietet das Improtheater einen reichen Fundus an ausgezeichneten Methoden, um gewisse Fähigkeiten zu vermitteln und zu trainieren (Schinko-Fischli, 2019). In dieser Arbeit wurden einige Übungen aus diesem Fundus herausgepickt und beschrieben. Diese werden hier noch einmal tabellarisch dargestellt, um einen Überblick zu erlangen.

Tabelle 1: Auflistung der beschriebenen Improübungen

Übungsname	Ziel / Effekt	Quelle
Genre Replay	Rollenspiele, Perspektivenwechsel	improwiki, 2024
Assoziationskette	Intuition, Scheiter heiter, Spontaneität, Kopf frei bekommen	
Remember that time	Spontaneität, Kennenlernen, Vertrauen fördern	
Stop. Go. Jump. Clap.	Wach werden, lachen	
Klassischer Klatschkreis	Konzentration, Gruppe wahrnehmen	
Ja genau, und dann…	Ja-sagen, Spontaneität, Kreativität	
Spiegelübung	Gegenseitiges Wahrnehmen, Konzentration	
Wort für Wort Geschichte	Flexibilität, Aktives Zuhören, loslassen eigener Ideen	
Wie geht's weiter?	Rollenspiel, Kreativität, Variantendenken	
Anfangspausen	Auftrittskompetenz, Präsenz, Mut	Schinko-Fischli, 2019
Geschichten mit Stichwörtern	Storytelling, Kreativität	
Wortschwung	Intuition, Scheiter heiter, Spontaneität, Kopf frei bekommen	improwiki, 2024

3.3 Ausblick

Beim Schreiben dieser Arbeit wurde deutlich, dass Elemente aus dem Improvisationstheater bereits an vielen Stellen abseits der Improbühne entlehnt wurden. Einerseits in den hier beleuchteten Bereichen der Psychotherapie und im Businesskontext, andererseits auch in hier ausgeklammerten Feldern wie Bildung und Lehre, Gesundheitswesen oder Politik und Öffentlichkeitsarbeit. Interessanterweise ohne weitreichende wissenschaftliche Evidenz zur Wirksamkeit des Vorgehens. Es wäre also sicherlich für zukünftige Forschung interessant, die Effekte von Improtheater mit einem reliablen Studiendesign zu untersuchen. Dadurch liessen sich die Vorteile, die Impro bieten kann, noch gezielter belegen und in die Anwendung bringen.

Es gibt bereits einige Bücher von verschiedenen Autor*innen (bspw. Schinko-Fischli (2019, 2020), Stein & Schnell (2024), Wiechmann & Paradiek (2020)), die sehr praxisorientiert zu Impro in verschiedenen Anwendungsfeldern schreiben. Um diese Übungen in den eigenen Coachingalltag zu übertragen, wäre es, wie oben beschrieben, wichtig, eigene Erfahrungen in dem Thema zu sammeln. Hierfür fehlt noch eine Ausbildung für Beratende und Coaches. Eine solche Weiterbildung könnte ein interessantes Angebot auf dem Markt sein, da sie die Türen zu

einem neuen Werkzeugkoffer aufstösst, der erfolgsversprechend in die eigene Arbeit aufgenommen werden kann und diese bereichert.

3.4 Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses

Bei der Anmeldung zum Modul hatte ich noch keine Ahnung, welches Thema ich für meine Masterarbeit wählen sollte. Glücklicherweise ging es meinen Kolleginnen in der Intervisionsgruppe ähnlich und so widmeten wir eine unserer Sitzungen der Themenfindung. Der Fokus lag dabei stark auf persönlichen Interessen und Leidenschaften und wie diese Gegenstand der Masterarbeit werden können. Am Ende der Sitzung war ich dem Thema Impro im Coaching auf der Spur. Ich begann auszuloten, wie die Verknüpfung dieser beiden Themen aussehen könnte und kam bald darauf, dass es um die Verwendung von Elementen aus dem Impro im Coachingprozess gehen sollte. Da ich in meiner Arbeit viele Teamcoachings gab, war für mich rasch klar, dass dies der Kontext sein soll. Denn da wandte ich bereits Übungen aus dem Impro an und es interessierte mich deswegen umso mehr, ob es Evidenz dazu gab, dass diese im Coachingprozess förderlich sind.

Ich wurde bestärkt in meinem Thema, als ich aus meinem privaten und beruflichen Umfeld durchwegs positive, interessierte Rückmeldungen erhielt, wenn ich über meine Themenwahl sprach.

Bei einer ersten Literaturrecherche zum Thema stellte ich fest, dass es überraschend wenig fundierte Literatur dazu gibt. Die meisten Bücher sind populärwissenschaftlicher Natur und es gibt nur wenige wissenschaftliche Studien zur Wirksamkeitsüberprüfung. Das war etwas ernüchternd und ich fragte mich, ob es Sinn macht, über dieses Thema zu schreiben. Da ich viele angewandte Bücher und Berichte gefunden hatte, machte ich mich im Netz auf die Suche nach Personen, die Impro bereits in ihrem Coach- und Berater*innen-Alltag eingebettet hatten und fand einige Homepages und Referenzen. So kam ich auf die Idee, die Erfahrungen dieser Anwender*innen als einen Baustein in meine Arbeit aufzunehmen und Interviews mit ihnen zu führen. Nach und nach entstand so das Konzept meiner Arbeit und mit ihm stieg die Lust, in das Thema einzutauchen.

Als meine Betreuerin, Zsofia Bruni, das Konzept gutgeheissen hatte, wollte ich sofort mit der Umsetzung loslegen. Ich öffnete ein leeres Worddokument und kopierte das vorläufige Inhaltsverzeichnis hinein. Und dann begegnete ich einem altbekannten Freund: der Prokrastination. Bereits bei vergangenen Arbeiten war ich sehr gut darin, das Schreiben aufzuschieben und andere Dinge zu erledigen. Bei mir zu Hause war selten so aufgeräumt und sauber geputzt, wie wenn Schreibarbeit anstand. Mein verfasster Zeitplan war ambitioniert und hatte seine Gültigkeit schon nach wenigen Wochen verloren. Zu meinem Glück fanden parallel zur Erstellung dieser MAS Arbeit Begleitmodule statt, in welchen verschiedene Aspekte des wissenschaftlichen

Schreibens behandelt wurden. So wurde in einem Modul auch über das Thema Prokrastination gesprochen und einige Tipps und Tricks ausgetauscht. Diese nahm ich mir zu Herzen und fing konsequent an, mir Zeitblocker und kleine, überschaubare Ziele zu setzen. Ausserdem überlegte ich mir jeweils eine Belohnung für die Erreichung einzelner Teilschritte. Diese Tricks halfen mir dabei, mit der Schreibarbeit zu beginnen.

Als ich an dem Punkt war, an dem ich Interviews führte, erlebte ich einen Motivationsschub. Die Gespräche mit den Anwender*innen waren für mich sehr inspirierend und machten Lust darauf, selbst auf diese Art und Weise zu arbeiten. Sie alle waren an meiner Arbeit und deren Resultaten interessiert und baten mich, sie ihnen nach Abschluss zukommen zu lassen. Das gab der ganzen Schreibarbeit neuen Schwung und ich kam flüssiger voran als davor.

Das Verfassen dieser Arbeit war also nicht nur ein inhaltlicher Prozess, sondern machte auch etwas mit mir als Person, indem ich mich meinem inneren Gegner, der Prokrastination, erneut stellen musste. Auch wenn die Erfahrung zeitenweise sehr anstrengend war, und ich nicht immer zufrieden war mit mir und meiner Leistung, so war es doch retrospektiv eine wertvolle. Ich habe neue Methoden gelernt im Bereich des Selbstmanagements und der Arbeitsorganisation. Bei einer nächsten Arbeit würde ich das neue Wissen von Anfang an in den Prozess einfliessen lassen, um so effizienter voranzukommen.

Insgesamt hat mir das Verfassen dieser Arbeit Spass gemacht, da es zwei Herzensthemen von mir vereint; Coaching und Improvisationstheater. Ich durfte mir viel neues Wissen aneignen und freue mich, dieses meinen Coachees zur Verfügung zu stellen.

4 Literaturverzeichnis

Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coaches. OSC Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 19(4), 391–404.

Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27, 342–361.

Clutterbuck, David (2020). *Coaching the team at work.* Nicholas Brealey International. London und Boston.

De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68(3), 189–207. doi:10.1037/cpb0000058.

Dudeck, T. R., & McClure, C. (2021). *The Applied Improvisation Mindset. Tools for Transforming Organizations and Communities.* Bloomsbury Academic.

Felsman, P., Seifert, C. M., & Himle, J. A. (2019). The use of improvisational theater training to reduce social anxiety in adolescents. *The Arts in Psychotherapy, 63,* 111–117.

Felsman, P., Seifert, C. M., Sinco, B., & Himle, J. A. (2023). Reducing Social Anxiety and Intolerance of Uncertainty in Adolescents with Improvisational Theater. *The Arts in Psychotherapy, 82,* 101985.

Gassmann, D., & Grawe, K. (2006). General change mechanisms: The relation between problem activation and resource activation in successful and unsuccessful therapeutic interactions. *Clinical Psychology & Psychotherapy, 13*(1), 1–11.

Grassmann, C. (2022). Die Arbeitsbeziehung im Coaching: Ein Forschungsüberblick und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Organisationsberat Superv Coach 29, 331–346 (2022). https://doi.org/10.1007/s11613-022-00774-3.

Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt – Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), 19 (4), 375-390. DOI: 10.1007/s11613-012-0299-4

Hombach, P. (2024). Die Vorteile des Improvisationstheaters. In: Wollmann, P., Kühn, F., Kempf, M., Püringer, R. (eds) Organisation und Führung in turbulenten Zeiten. Springer Gabler, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57163-3_6

Improwiki (2024). Improtheater: Improvisationstheater von A bis Z. URL: https://improwiki.com/de [Zugriffsdatum: Oktober 2024].

Johnstone, K. (1993). *Improvisation und Theater*. Berlin: Alexander-Verlag.

Keefe, J. A. (2003). *Improv yourself: Business spontaneity at the speed of thought.* John Wiley & Sons.

Krueger, K. R., Murphy, J. W., & Bink, A. B. (2019). Thera-prov: Apilot study of improv used to treat anxiety and depression. *Journal of Mental Health, 28(6), 621-626.*

Kühl, S. (2021). Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliquen und Gruppen zu unterschiedlichen Formen der Systembildung im Kontext von Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation.,* 52:417–434.

Lehrbuch Psychologie (2024). Teil-/halbstandisierter Fragebogen. URL: https://lehrbuch-psychologie.springernature.com/glossar/teil-halbstandardisierter-fragebogen [Zugriffsdatum: 26.06.2024].

Loebbert, M. (Hrsg.) (2013). *Professional Coaching. Methoden, Instrumente, Anwendungsfelder.* Stuttgart.

Loebbert, Michael (2017). *Coaching Theorie. Eine Einführung.* (2., aktualisierte Aufl.) Wiesbaden: Springer.

Loebbert, M. (2018). *Coaching in der Beratung.* essentials. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20602-4_3

Loebbert, M. (2019). *Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Für selbstbestimmte Mitarbeitende.* Springer.

Loebbert, M. & Bruni, Z. (2021). Führen und Gestalten des Coaching-Prozesses – konzeptionelle und methodische Grundlagen. Modul 1.1, CAS Coaching Praktiker*in.

Lujan, H. L. & DiCarlo, S. E. (2016). Humor promotes learning! *AJP Advances in Physiology Education*; 40(4):433-434.

Moshavi, D. (2001). 'Yes and...': introducing improvisational theatre techniques to the management classroom. *Journal of Management Education*; 25(4): 437-49. https://doi.org/10.1177/105256290102500408.43.

O'Broin, A. O., & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist,* 2, 16–20.

Phillips Sheesley, A., Pfeffer, M., & Barish, B. (2016). Comedic Improv Therapy for the Treatment of Social Anxiety Disorder. *Journal of Creativity in Mental Health, 11*, 157 - 169.

Poynton, R. (2022). *Do Improvise. Less Push. More Pause. Better Results. A new approach to work (and life).* Do Book.

Richter, D. (2022a). *Improvisationstheater – die Grundlagen (Band 1).* Verlag Theater der Zeit.

Richter, D. (2022b). *Improvisationstheater – Schauspiel-Improvisation (Band 2).* Verlag Theater der Zeit.

Schinko-Fischli, S. (2019). *Angewandte Improvisation für Coaches und Führungskräfte. Grundlagen und kreativitätsfördernde Methoden lebendige Zusammenarbeit.* (2. Auflage) Springer.

Schinko-Fischli, S. (2020). *Online Workshops mit Angewandter Improvisation. Soziale Kompetenzen abwechslungsreich und spielerisch online vermittelt.* Springer.

Schwenke, D., Bleichner, M. G., Fjaellingsdal, T. G., Meekes, J., Bögels, S., Kräplin, A., Kuhlen, A. K., Wehner, P. & Scherbaum, S. (2024). Improving by improvising: The impact of improvisational theatre, on handling expectation violation during social creativity. *Journal of Creativity. 34, 2, p. 1-11 11 p.,* 100082.

Stein, M. & Schnell, K. (2024). *Angewandte Improvisation in der Psychotherapie. Persönliche und soziale Kompetenzen spielerisch fördern.* Kohlhammer.

Sugiyama, C., Koseki, S., Niikawa, Y., Ito, D., Takahashi, F., & Ishikawa, R. (2021). Applied improvisation enhances the effects of behavioral activation on symptoms of depression and PTSD in high school students affected by the Great East Japan Earthquake. *Frontiers in Psychology, 12,* Article 687906.

Sweeney, J. J. (2012). Innovation at the Speed of Laughter: 8 Secrets to World-Class Idea Generation. AuthorHouse.

van Bilsen G., Kadijk J. & Kortleven C. (2013). *Yes And Your Business: the added value of improvisation in organizations, The 7 habits of great improvisers S. 38ff.* En Actie!

van der Kolk, B. A. (2023). *Verkörperter Schrecken: Traumaspuren in Gehirn, Geist und Körper und wie man sie heilen kann.* G.B. Probst Verlag.

Vlcek, R. (2019). *Workshop Improvisationstheater. Übungs- und Spielesammlung für Theaterarbeit, Ausdrucksfindung und Gruppendynamik.* Auer Verlag i.d.AAP LW.

Wasserfall, K. (2013). *Bühne frei für alle. Methoden für Improvisation und Theater in Schule und Freizeit.* Verlag an der Ruhr.

Watson, G (2005). *Improvisation As a Way of Life*. Author House.

Wegener, R., Fritze, A., Hänseler, M., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2018). *Wirkung im Coaching.* Vandenhoeck & Ruprecht.

Wegener, R. (2021). Teamcoaching. Modul 6.1, CAS Coaching in Organisationen.

Wiechmann, R., & Paradiek, L. (2020). *Agile Werte leben. Mit Improvisationstheater zu mehr Selbstorganisation und Zusammenarbeit.* dpunkt.verlag.

Wikipedia (2024). Improvisationstheater. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Improvisationstheater [Zugriffsdatum 15.08.2024].

5 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Titelblatt: Canva, KI generiertes Bild 2

Abb. 2: Prozesssteuerung im Coaching (Loebbert & Bruni, 2021) 8

Abb. 3: Key components of Improvisational Structure. Eigene Übersetzung nach Moshavi (2001). 17

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der beschriebenen Improübungen 38

7 Hilfsmittelverzeichnis

Assistenzsystem	**Teile / Stelle in der Arbeit**	**Einsatz**	**Seite**
Canva	Titelbild	Generieren des Titelbilds	1
ChatGPT	Abstract	Zur Kürzung des Textes	2
Deepl	Abbildung 3	Übersetzungshilfe für die englische Graphik	17

8 Eigenständigkeitserklärung

HSA FHNW Eigenständigkeitserklärung für Leistungsnachweise

Ich erkläre hiermit, dass ich den vorliegenden Leistungsnachweis selber und selbständig verfasst habe,

• dass ich sämtliche nicht von mir selbst stammenden Textstellen und anderen Quellen wie Bilder etc. gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln [z.B. gem. Wegleitung zur Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW] korrekt zitiert und die verwendeten Quellen klar sichtbar ausgewiesen habe;

• dass ich in einer Fussnote oder einem Hilfsmittelverzeichnis alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. Deepl]] deklariert habe;

• dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habeoder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;

• dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bei einem Leistungsnachweis eines anderen Moduls verwendet wurden, sofern dies nicht ausdrücklich mit der Dozentin oder dem Dozenten im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;

• dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (Künstliche Intelligenz) überprüft werden kann;

• dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Teilnehmendenpflichten gemäss Reglementen der Hochschule für Soziale Arbeit verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Verweis oder Ausschluss aus dem Programm) resultieren können.

Ort/Datum: Bottmingen, 29.10.25

Name: Lea Waldner

Unterschrift: