

Improvisationstalent als Stärke

Führung ohne Drehbuch

Die Regeln der Führung ändern sich. VUCA, BANI, KI und Fachkräftemangel fordern. Was gestern funktionierte, greift heute ins Leere. Führung nach Plan? Kaum möglich, denn die Realität ist schneller als jeder Plan. Führung ohne Drehbuch? Genau jetzt, denn nicht das perfekte Konzept zählt, sondern Handlungsfähigkeit.

Von *Melissa Schlimm*

Führung ohne Drehbuch heisst, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen. Flexibilität, Kreativität und Entscheidungskraft sind gefragt. Improvisation ist dabei eine Schlüsselkompetenz und besonders herausfordernd für alle, die sich in klaren Strukturen wohlfühlen.

Weg vom Skript

Lieferketten geraten ins Wanken, da sie heute globaler, schlanker und kostenoptimierter sind. Weniger Lagerbestände, günstige Produktionsstandorte und hohe digitale Abhängigkeit machen sie anfälliger. Doch die eigentliche Ursache liegt darin, dass wir uns nicht rechtzeitig und wirksam auf neue Rahmenbedingungen eingestellt haben.

Beispiel aus dem Bildungsbereich: Was passiert, wenn KI schneller ist als der Lehrplan? Künstliche Intelligenz verändert Berufsbilder rasant – etwa das der Mediamatikerin. Eine vielversprechende Ausbildung kann zur Sackgasse werden, wenn KI Aufgaben übernimmt. Das erfordert von den Ausbildungsstätten, Inhalte kontinuierlich anzupassen und KI einzubeziehen. Es gilt also: Weg vom Skript und hin zum Handeln unter veränderten Bedingungen.

Hin zum Szenenwechsel

Was überspitzt klingen mag, ist ein Aufruf, die Dinge anders zu denken und sich auf die Realität einzulassen. Strategien, klare Rollenverteilungen und KPIs reichen nicht aus. Anpassungsfähigkeit braucht Improvisation. Nicht als Notlösung, sondern als Führungskompetenz. Statt des perfekten Konzepts zählt gemeinsames Ausprobieren:



Führungskräfte, die improvisieren, sind handlungsfähige Superstars.

- Was funktioniert im aktuellen Alltag?
- Wo müssen wir anders agieren?
- Welche Wege könnten wir ausprobieren?

Improvisation pur.

Bühne frei für Improvisation

Improvisation gilt oft fälschlich als chaotisch, faul oder entscheidungsschwach. Das greift zu kurz. Improvisation ist eine Stärke und die Anspruchshaltung, mit dem zu arbeiten, was da ist, statt auf das zu warten, was ideal wäre. Sie ist sogar

eine hohe Kunst, unter Unsicherheit in Echtzeit zu handeln. Führungskräfte, die improvisieren, sind nicht kopflos, sondern handlungsfähig. Sie gewährleisten spontane und anpassungsfähige Reaktionen. Was wie ein Fähnchen im Wind wirkt, ist in Wahrheit das passende Puzzleteil für täglich wechselnde Rahmenbedingungen.

Und ... Action! – mit fünf Regie-Ideen

Es braucht also mehr als spontane Einfälle. Improvisation soll gezielt entwickelt, gefördert, geübt und gelebt werden.

Führungskräfte können regelmässige Experimentierräume im Alltag sicherstellen und ihren Teams helfen, selbst geformte Rahmen zu durchbrechen. Zum Beispiel durch ein Meeting ohne Agenda (dicke Ausnahme aus meiner Sicht) und eine klare Leitfrage wie «Was übersehen wir gerade?». Dies trainiert die Kreativität und Spontaneität des Teams und führt zu Agilität, die nicht durch die Einführung neuer Tools, sondern durch Denk- und Handlungsspielräume entsteht.

Meine Empfehlung:

1. Starte Meetings mit einer **Achtsamkeitsübung**, indem alle mit ausgeschalteter Kamera eine Minute bewusst atmen (nutze einen Timer für bewusstes Ankommen im Meeting). Für mehr Energie: Beginne mit einer **Assoziationsübung** mit einem absurden Schlagwort wie «Kanalisation». Jede Teilnehmerin schlägt eine Brücke zum Firmenprodukt und trainiert somit die Fähigkeit, spontan Verbindungen herzustellen.
2. Ein etwas anderes **Brainstorming** kann ebenfalls funktionieren: Improvisiere und fordere alle auf, ihre absurdesten und schlechtesten Ideen für ein Problem zu finden. Das entlastet den Denkdruck und fördert Ideen zutage, die nur subjektiv absurd und in der Realität absolut brilliant sind.
3. Learning by Doing mit **Rollenspielen** aktiviert eure kreative Seite. Zwei Kolleginnen spielen eine herausfordernde Situation aus der vergangenen Woche. Die anderen simulieren danach dieselbe Situation mit neuen Herangehensweisen. Weg von direktem Feedback und Bewertungen hin zu konkreten Lösungsansätzen.
4. In einem Team habe ich den Gedanken des **«Fail proudly»** etabliert. Dabei geht es darum, mutige neue Wege zu feiern, auch wenn sie scheitern. Der Moment erfolgreicher neuer Ansätze kommt bestimmt!
5. Einer meiner häufigsten Appelle lautet: **Fehler sind Lernmomente**. Diese Haltung fällt vielen schwer. Deshalb ist es sinnvoll, gemeinsam zu üben. Ein

hilfreiches Format dafür ist Fail-Forward, inspiriert von John C. Maxwell. Fragt euch in einer kurzen Reflexionsrunde: «Was habe ich diese Woche gelernt?» Falls euch wenig einfällt, darf euer Team mutiger werden.

Wir üben mit diesen Tipps, neue Assoziationen zuzulassen, regelmässig unterschiedliche Assoziationen zu suchen und uns darauf zu trainieren, Fehler und Versagen neu zu assoziieren und zu überdenken. Wir bauen den Improvisationsmuskel auf.

Fehler? Applaus für den Mut

Improvisation mag zwei Dinge: Fehler und Entscheidungen. Wer improvisieren will, muss Fehler zulassen. Eine Führungskraft, mit der ich arbeitete, führte in ihrem Team die «Oh Well»-Reaktion aus dem Bestseller «How Women Rise» der Autoren Sally Helgesen und Marshall Goldsmith ein. Alle Teammitglieder trugen ihre Pannen gemeinsam auf einem Whiteboard zusammen, begleitet von der Frage: «Was können wir daraus lernen?» Zunächst ungewohnt, wurde es bald zum wöchentlichen Highlight und stärkte Offenheit und Vertrauen im Team.

Die Regie ohne Drehbuch

Stillstand ist Gift für Teams. Und doch passiert er oft, wenn Entscheidungen vertagt werden. Im Führungskräftecoaching wechseln wir daher häufig die Perspektive und probieren verschiedene Ansätze aus, wie Entscheidungen getroffen werden. Einer davon ist, Entscheidungen ohne ausreichende Daten zu fällen und Entscheidungshemmer zu lösen.

Entscheidungstipps aus der Praxis:

1. **Handeln mit Mut zur Lücke (MzL)** – ich darf handeln und MzL haben, wenn einige Themen unklar oder nicht vollständig definiert sind.
2. **Mut zur Entscheidung** – für die Lücke braucht es Mut. Aber auch dafür, selbstbewusst hinter Entscheidungen zu stehen. Keine Entscheidung ist endgültig oder nicht korrigierbar – diese Tatsache macht das Entscheiden leichter.

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zu Leadership-Themen wie z.B. dem [Fragebogen zu Führungsverhalten](#) oder dem [Kompetenzprofil von Führungskräften](#).

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

3. **Schnelle Lageeinschätzung** – wie viel von meiner Einschätzung basiert auf meiner Ratio und wie viel ist intuitiv? Ich darf meine Intuition mehr in meine Entscheidungen einfließen lassen!

Die Faustregel: Wer experimentiert, reduziert Risiken. Wer abwartet, verpasst Chancen.

Vertrauen in Führung statt Drehbuch

Führung ohne Drehbuch ist kein Aktionismus. Sie macht handlungsfähig, wenn Veränderung zur Tagesordnung gehört. Sie fordert uns auf, weniger an unseren Plänen festzuhalten und uns auf unsere Fähigkeiten und Intuition zu verlassen. Wenn Pläne nicht mehr funktionieren, gewinnen wir mit Improvisation – pragmatisch, praktisch und gut. Führung ohne Drehbuch heisst, in das Team und in sich selbst zu vertrauen. Und in den Prozess, der im Flug erstellt wurde und nicht in Stein gemeisselt ist. Wer führt, ohne sich am Skript festzuklammern, ermöglicht Bewegung und Transformation. Entscheidend ist nicht der beste Plan, sondern die Fähigkeit, das Unplanbare zu führen.



Melissa Schlimm ist Personalentwicklerin und Buchautorin. Dank internationaler Erfahrung fördert sie Potenziale und stärkt Individuen sowie Teams in Kommunikation und Kollaboration.

Ihr Name ist dabei nicht Teil des Programms, denn wo Schlimm draufsteht, kommt meist Gutes bei raus.