

# Business Improvisation: die Kunst, der VUKA-Welt professionell zu begegnen

*Professionell zu improvisieren, ist eine Zukunftskompetenz, die in der VUKA-Welt wichtiger wird. Zu diesem Ergebnis kommt das Forschungsprojekt „Organisationale Improvisation“. Welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen „Business Improvisation“ ermöglicht und wie Sie diese in Ihrer Organisation entwickeln können, beschreibt dieser Beitrag.*

**// AUTOR**

**David Max Jeggle**  
Principal, Beratergruppe  
Neuwaldegg

**// AUTOR**

**Lukas Zenk**  
Professor für Innovations-  
und Netzwerkforschung,  
Donau-Universität Krems

**// AUTORIN**

**Elisabeth Dudak**  
Partner, Beratergruppe  
Neuwaldegg

## VUKA ist im Alltag der Unternehmen angekommen

Das Zusammenspiel sozialer, ökonomischer und ökologischer Systeme lässt sich kaum mehr durchschauen, geschweige denn vorhersehen. Die Welt wird komplexer. Nie zuvor ist das so deutlich geworden wie in der Pandemie. Wie erleben Führungskräfte und Mitarbeitende die VUKA-Welt und wie reagieren sie darauf?

In unserer Studie (siehe Kasten, S. 38) haben wir die Teilnehmenden gefragt, inwieweit sie das Umfeld ihrer Organisationen als volatil, unsicher, komplex und ambig/mehrdeutig (VUKA) erleben. Sie stuften alle vier Faktoren als hoch ein – und rechneten mit einem weiteren Anstieg in den nächsten drei Jahren. Die Befragten beschrieben die Zukunft als ungewiss, sie sehen die Notwendigkeit, sich an immer neue Situationen anzupassen und

Produkte schneller zu verändern. Daher stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende und Organisationen mit dem Unvorhergesehenen besser umgehen können.

In vielen Unternehmen ist der Wunsch nach Planbarkeit und Sicherheit nach wie vor stark ausgeprägt, lässt sich aber – aufgrund der oben beschriebenen Rahmenbedingungen – oft nicht realisieren. Heute müssen Führungskräfte und Mitarbeitende auch jenseits eingespielter Routinen entscheidungs- und handlungsfähig bleiben. Sie sind gefordert, im „Hier und Jetzt“ auf unerwartete Situationen zu reagieren und proaktiv angemessene Ideen zu entwickeln.

Unserer Erfahrung nach gelingt dies durch „Improvisation“. Zu improvisieren bedeutet in diesem Kontext nicht etwa „unprofessionell“ zu handeln. Ganz im Gegenteil. Auch Chi-

## // FORSCHUNGSPROJEKT „ORGANISATIONALE IMPROVISATION“

Das Forschungsprojekt der Beratergruppe Neuwaldegg in Kooperation mit der Donau-Universität Krems, der Universität Wien sowie Roland Gareis Consulting befasste sich mit dem Thema Improvisation in Organisationen. Zu diesem Thema haben die Studienverantwortlichen zwischen Juni und Oktober 2021 insgesamt 64 Führungskräfte und Mitarbeitende im Alter zwischen 24 und 76 Jahren mittels Online-Fragebogen quantitativ und qualitativ befragt.

rurginnen und Jazzmusiker benötigen solide Kompetenzen und Erfahrungen, um kreativ mit neuen Situationen umgehen zu können. Aber in der Improvisation zeigt sich deren wahres Können, wie gut sie die vorhandenen Ressourcen nutzen und dem Unvorhergesehenen mit passenden Lösungen begegnen.

Improvisation betrachten wir nach dieser Definition als zentrale Zukunftskompetenz, die es sowohl für Führungskräfte und Mitarbeitende als auch für Organisationen als Ganzes stärker zu entfalten gilt.

### **Bedeutung von Improvisation wird als hoch eingeschätzt**

Um unsere Hypothese zu prüfen, haben wir in unserer Studie nach der Wichtigkeit und dem Bedarf an Improvisation im organisatorischen Umfeld gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden der Improvisation einen hohen Stellenwert zuschreiben. Sie gaben dabei besonders hohe Werte für den Bedarf und die eigene Fähigkeit der Improvisation in ihrem organisatorischen Umfeld an. Interessant dabei: **Die Teilnehmenden geben an, dass Improvisation für sie als Person sehr wichtig ist. Zugleich bewerten sie die Improvisationsfähigkeit der eigenen Organisation mit Abstand am niedrigsten.** Das könnte ein erstes Indiz dafür sein, dass Mitarbeitende in ihrer Arbeit erkannt haben, dass sie auch außerhalb ihrer Routinen handlungsfähig bleiben müssen. Die Organisationen scheinen dafür aber noch keine ausreichenden Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen.

Um den Arbeitsalltag noch detaillierter zu analysieren, fragten wir die Teilnehmenden,

was es für sie bedeutet, im beruflichen Umfeld zu improvisieren. Sie nannten vor allem: experimentieren, flexibles Agieren, schnelle Anpassung an aktuelle Gegebenheiten und Kooperation. Bei der Frage, wie sie Situationen, in denen Improvisation gefordert ist, individuell erleben, zeigten sich verschiedene emotionale Ausprägungen. Einerseits empfinden die Teilnehmenden diese Situationen als herausfordernd, sie wecken Abenteuerlust, andererseits verbinden sie diese auch mit „Unprofessionalität“ und „Stress“. Diese Ambivalenz könnte auf die Paradoxie hinweisen, dass die Befragten Improvisation einerseits wichtig finden, aber die Organisation sie dabei nicht ausreichend unterstützt.

### **Agile Haltung und Fähigkeiten stärken Improvisationskompetenz**

Wenn wir Improvisation als spontanes, intuitives und kreatives Problemlösungsverhalten auf Basis langfristiger Erfahrung verstehen, so können wir auch annehmen, dass es sich erlernen lässt. Daher untersuchten wir, welche Fähigkeiten und Haltungen dafür förder-

lich sind. Drei generelle Themen konnten wir dabei identifizieren:

- 1 Persönlichkeitseigenschaften:** Selbstbewusstsein, -sicherheit und -vertrauen, Eigenverantwortung, positive Haltung gegenüber Veränderungen, Widerstandsfähigkeit, Humor, Zuversicht und Hoffnung
- 2 Agile Grundhaltungen und Fähigkeiten:** Flexibilität, Neugierde, Spontaneität, Offenheit, Kreativität, Reflexionsfähigkeit, analytisches Denken und einfühlsames Handeln, Beobachtungs- und Interpretationsgabe, Lösungs- und Ressourcenfokussierung, Experimentierfreude, Spiel- und Erfahrungslust, Liebe zum lebenslangen Lernen
- 3 Leadership:** Entscheidungs- und Handlungsspielraum, Vertrauens- und Fehlerkultur, Bereitschaft, Regeln und Prozesse laufend anzupassen, Empowerment und Partizipation.

Doch wie erleben Führungskräfte und Mitarbeitende die Rahmenbedingungen für Improvisation? Die Studie zeigt hier deutliche Unterschiede: So nehmen Führungskräfte bereits jetzt eine erhöhte Volatilität und Unsicherheit in der VUKA-Welt wahr und geben auch höhere Werte für die Wichtigkeit und die Fähigkeit der Improvisation an. Interessanterweise zeigt sich dieser Unterschied auch bei der Wahrnehmung von improvisierten Situationen, die Führungskräfte eher als „gewohnt“, „routiniert“ und „klar“, aber auch weniger positiv als die Mitarbeitenden bewerten. **Das lässt vermuten, dass Führungskräfte heute häufiger mit Unvorhergesehenem um-**

## // BUSINESS IMPROVISATION

Improvisation im Unternehmenskontext bedeutet, bei unerwartet auftretenden Problemen oder in sich rasch verändernden Situationen gute Lösungen zu finden und umzusetzen. Improvisation umfasst damit Fähigkeiten des kurzfristigen kreativen Problemlösungsverhaltens, das sich langfristig erlernen lässt.

gehen müssen, aber dadurch auch erste Improvisationskompetenzen erlernt haben.

### Psychological Safety als elementare organisationale Rahmenbedingung

Dabei sind die verschiedenen Branchen unterschiedlich gut für die VUKA-Welt gerüstet. So nehmen Mitarbeitende die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung, in Industrie und Handel eher als „hinderlich“, „mühsam“ und „unprofessionell“ wahr, jene in der IT sowie im Consulting hingegen durchgehend als „förderlich“ und „unterstützend“. Gemein ist allen Branchen, dass Beschäftigte die Rahmenbedingungen für Improvisation tendenziell als eher „erschwerend“ erleben, was eine entsprechende organisationale Adaption nahelegt.

Auch auf die Frage nach der Agilität ihrer Organisation wurde eine große Spannweite an Antworten sichtbar: Etwa gleich viele Probanden bewerteten ihre Unternehmen als wenig beziehungsweise sehr agil. Sie zeigten jedoch einen klaren Zusammenhang zur wahrgenommenen Improvisationsfähigkeit der jeweiligen Organisation. Je höher Beschäftigte die Improvisationsfähigkeit ihrer Organisation bewerteten, desto höher wurde auch deren Agilität eingeschätzt. Improvisation kann sich daher positiv auf agile Organisationen auswirken, um den Herausforderungen der VUKA-Welt gerecht zu werden.

Zudem zeigte sich Psychological Safety als elementare Grundlage für erfolgreiche Kooperation und agiles Arbeiten. Dieser von Amy Edmondson (1999) geprägte Begriff beschreibt eine Kultur, in der alle Beteiligten die Fähigkeiten anderer wertschätzen und Fehler als Lernmöglichkeit betrachten. Es herrscht eine Kultur des sozialen Miteinanders, in der Menschen Verletzlichkeit zeigen, zwischenmenschliche Risiken eingehen können und nicht nur Fehler, sondern auch Unerwartetes als normalen Teil der Arbeit verstehen. Die Studie stellte einen signifikanten Zusammenhang zwischen Psychological Safety und der Adaptionfähigkeit von Teams und Organisationen fest.

### Die agile Transformation lohnt sich

Was können Sie nun tun, um eine entsprechende Kultur in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und die Improvisationsfähigkeit

zu stärken? Methoden und Techniken aus dem Bereich Business Improvisation bieten viele Möglichkeiten, individuell und in Teams entsprechende Fähigkeiten und Mindsets zu erlernen. Erlebnisorientierte und interaktive Übungen helfen dabei, Improvisation zu trainieren. Das Design dieser Workshops hängt von den Zielen und Kontexten der Organisation ab. Eine Standortbestimmung sollte am Beginn der Entwicklungsreise stehen und das systemische Dreieck

- Vision/Purpose/Strategie,
- Strukturen/Prozesse,
- Kompetenzen/Mindset/Führung und
- Kultur

berücksichtigen. So identifizieren Sie den zu Ihrer Organisation passenden Weg und stellen eine gute Balance aus Anschlussfähigkeit und Irritation sicher.

Dabei ist es hilfreich, ein tiefes Verständnis Ihres Purpose zu entwickeln, um herauszufinden, was den Kern Ihres Unternehmens ausmacht. Auf dieser Basis sollten Sie passende strategische Prinzipien definieren. Sie bieten Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung und helfen ihnen, in unvorhergesehenen Situationen rasch angemessene Entscheidungen zu treffen.

Auch weitere externe Stimulationen außerhalb der bereits etablierten Routinen ermöglichen agile und improvisierende Fähigkeiten. Unternehmen Sie Learning Journeys. Erfahren Sie von anderen Firmen, wie diese Krisen überlebt haben. Oder besuchen Sie Organisationen, die in hoch volatilen Märkten, zum Beispiel im Technologiesektor, unterwegs sind. Entwickeln Sie für Ihre eigene Organisation „What-if“-Szenarien, führen Sie Simulationen durch und sammeln Sie Erfahrungen. Sie werden damit flexibler im Umgang mit Komplexität. Führen Sie – dort, wo es sinnvoll ist – agile Arbeitsweisen und -methoden ein, wie zum Beispiel regelmäßige Retrospektiven. All dies hilft Führungskräften und Mitarbeitenden, ein Mindset zu entwickeln, mit dem sie nicht nur Fehler zulassen, sondern sie zu vertuschen, sondern auch Unerwartetes als Teil der Arbeit begreifen.

Zweifelsfrei ist das mit Aufwand verbunden. Doch der Weg der Transformation lohnt sich. Organisationen, die entsprechende Rahmenbedingungen etablieren sowie Führungs-

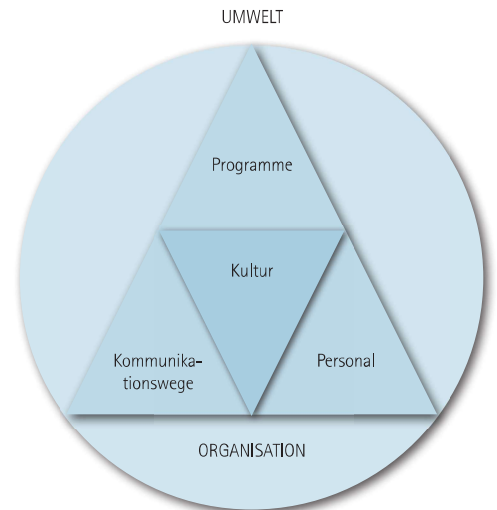


Abbildung: Das Neuwaldegger Dreieck

kräfte und Mitarbeitende unterstützen, die passenden Fähigkeiten und Haltungen zu entwickeln, steigern nachweislich ihre Improvisationsfähigkeit. Und das wiederum stärkt ihre agile Adaptionfähigkeit und den erfolgreichen Umgang mit der VUKA-Welt.

### // LITERATURTIPP

**Towards a system model of improvisation.** Von Lukas Zenk, Nicole Hynek, Günther Schreder und Gloria Bottaro. In: Thinking Skills and Creativity, Nr. 43, März 2022. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100993>

### // WEBTIPPS

>> [www.improvisation.science](http://www.improvisation.science)  
Youtube-Channel der Forschungsgruppe

>> [www.neuwaldegg.at](http://www.neuwaldegg.at)