

## Interview

Mit Science-for-Society-Teilnehmerin **Anne Diedrichsen**

Teams stärken durch angewandte Improvisation – Potential für die Organisationsentwicklung

Als studierte Jazz-Musikerin ist Anne Diedrichsen in der Improvisation zu Hause.

Fasziniert von dem Gedanken, den Ansatz der angewandten Improvisation auf den Unternehmenskontext zu übertragen, wurde dies zum Thema ihrer Master-Arbeit. Welches Potential bietet das Jazz-Mindset für die Zusammenarbeit von Teams und somit für Unternehmen? Wie erlernt man Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit? Was braucht es, um professionell improvisieren zu können? Dies sind einige Fragen, mit denen sich die Schlagzeugerin im Zuge ihrer Arbeit auseinandersetzte und darauf aufbauend einen Workshop zur Stärkung von Teams entwickelte. Im Gespräch mit **Mariesa Brahms** erklärt Diedrichsen ihre Gedanken zu Improvisation und ihrer Relevanz.

Im Gespräch mit **Mariesa Brahms** (FH Kiel) gibt sie einen Einblick in ihre Gedanken zu Improvisation und ihrer Relevanz..

### Wie groß ist der Improvisations-Anteil während einer Jazz-Aufführung?

**Anne Diedrichsen:** *Der ist essenziell. Gerade im Jazz! Im klassischen Genre beispielsweise, muss man nicht unbedingt improvisieren können, weil es dort einfach nicht gefordert wird. Aber der Jazz nährt sich eigentlich daraus – Impro macht die Jazzmusik aus. Der Rahmen ist zwar vorgegeben, aber wie gestaltet, ausgeschmückt, variiert und neu kreiert wird, bleibt offen. Auch wenn improvisieren bei vielen Menschen oft negativ mit Notlösungen, „Fire fighting“ und keiner Vorbereitung assoziiert wird, ist das Gegenteil der Fall. Improvisation braucht Professionalität, setzt ein hohes handwerkliches Können und Verständnis voraus. Ich vergleiche es gerne mit dem Erlernen einer Sprache: Zuerst müssen Vokabeln erlernt, grammatikalische Regeln verstanden, Aussprache geübt werden. Mit der Zeit und mit viel Übung lernt man nicht nur Bruchteile zu verstehen, sondern sich einzubringen, Zwischentöne zu lesen, Witz und Ironie mit einfließen zu lassen und sich so frei innerhalb der Sprache zu bewegen und ihre Regeln zu dehnen und neu auszulegen.*

*Improvisieren ist herausfordernd, weil man im Moment sein muss, im Moment entscheiden muss, wie der Weg sich weiterentwickelt – immer im Kontext und Austausch mit dem, was gerade gegeben ist.*

### Was können Betriebswirtschaftler:innen von Musiker:innen lernen?

**Anne Diedrichsen:** *Musik ist in der Regel etwas, was man zusammen macht. Das Zuhören, sich einfügen, Teil von etwas zu sein. Das ist bei allen Genres gleichermaßen so – es klingt eben nur gut, wenn alle zusammenhalten. Speziell im Jazz ist hier, dass es in der Improvisation um Interaktion geht, wir gemeinsam etwas Größeres schaffen und sich dabei niemand in den Vordergrund stellt, sondern im Gegenteil versucht wird, andere glänzen zu lassen. Davon kann man vieles lernen.*

*Dieses im-Moment-entscheiden. Im Jazz muss man lernen, die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu erlernen und aushalten zu können. Im Jazz macht das ja sogar den Reiz aus. Es ist spannend, neue Impulse zu bekommen und gemeinsam neue Lösungen und Wege zu erfinden, etwas zu kreieren und das anzunehmen und auf dem aufzubauen was da ist, anstatt an der Vergangenheit festzuhalten. Im Impro-Mindset sagen wir dazu: „Ja! Und...“*

*Ich denke, dass dies auch für Unternehmen ein wichtiger Ansatz ist. Gerade unter dem Aspekt der heutigen Herausforderungen. Einerseits für den Umgang mit der VUCA-Welt, andererseits für neue Formen der Zusammenarbeit.*

*Weiterhin ist beim Improvisieren wichtig, auf die Intuition zu hören. Ich denke, dass dies eine Intelligenz ist, die oftmals verkannt wird.*

### Wieso ist Improvisation wichtig?

**Anne Diedrichsen:** *Um Improvisieren zu können, im Moment auf mein gesamtes Können zugreifen zu können, Neues entstehen zu lassen und dabei im Austausch mit meiner Umwelt zu stehen, braucht es eine psychologisch sichere Umgebung. Wir können nur dann unser ganzes Potential entfalten, wenn*

---

wir Vertrauen haben. Vertrauen in uns und darauf, dass wir nicht bloßgestellt oder im weitesten Sinne bestraft werden. Aus dem Jazz und der Improvisation lässt sich viel für ein wertschätzendes, aufrichtiges Miteinander lernen, das letztendlich zu mehr Erfolg führen wird. Es lohnt sich für Unternehmen zu fragen: Geben wir unseren Mitarbeitenden das Gefühl, sich äußern zu können? Wenn nicht, werden mit großer Wahrscheinlichkeit viele Bedenken nicht geäußert, aber auch keine Innovationen gewagt. Stichwort Fehlerkultur: was sind überhaupt Fehler? Sind es nicht eigentlich nur Gelegenheiten zum Lernen? Wie gehen wir mit diesen vermeintlichen Fehlern um? Bleiben wir daran hängen und ärgern uns oder feiern wir sie und gehen voran? Was können wir aus Fehlern mitnehmen und was alles können wir entdecken und entwickeln, wenn wir den Mut haben, Fehler zu machen?

**Sie sagten eingangs, nun sei die richtige Zeit für diesen Erkenntnisgewinn aus der Jazz-Musik. Wieso gerade jetzt?**

**Anne Diedrichsen:** Ich würde sagen, dass viele Menschen fühlen, dass sich etwas ändern muss. Die Entwicklungen der letzten Zeit zeigen, dass die Komplexität, die Schnelligkeit und die Unvorhersehbarkeit rasant zunehmen. Denken wir, wir haben eine Herausforderung gemeistert, folgt das nächste Unvorhergesehene. Wir können nicht davon ausgehen, dass sich diese Entwicklung ändert, dass unsere Welt planbarer und vorhersehbarer wird. Die logische Schlussfolgerung ist demnach, dass wir lernen müssen, damit umzugehen. Und Improvisation ist der Umgang mit dem Unvorhergesehenem, mit Komplexität und Schnelligkeit.

**Improvisation nährt sich aus Unvorbereitetheit – wie passt das in eine Organisation?**

**Anne Diedrichsen:** Zunächst einmal ist es ein weit verbreitetes Missverständnis, dass Improvisation keiner Vorbereitung bedarf. Um improvisieren zu können, wohlgerne professionell improvisieren zu können, braucht es jahrelange Vorbereitung. Und dann muss ich auf all dieses Wissen und Können auf dem Punkt zugreifen und es anwenden können. Ich muss also mein Handwerk verstehen und üben, ausprobieren und mich ständig weiterentwickeln. Genau dieses Missverständnis aber führt dazu, dass Improvisation oft negativ behaftet ist. Es wird „herumgewurschtelt“ oder als adhoc-Notlösung „fire fighting“ eingesetzt. Für Unternehmen ist es aber gerade wichtig, zu wissen wie man improvisiert, nach neuen Wegen sucht, Innovation vorantreibt – also eben nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv zu gestalten.

**Verspätete Glückwünsche zum bestandenen Masterabschluss! Was haben Sie damit nun vor?**

**Anne Diedrichsen:** Das bleibt improvisiert. Erst einmal spiele ich zurzeit sehr viel, was ich super finde. Schließlich brenne ich für die Jazz-Musik. Aber ich glaube eben auch, dass der Zeitpunkt für Improvisation im Unternehmensbereich genau richtig ist. Deswegen möchte ich gerne mein Workshop-Format weiter ausbauen und meine Leidenschaft für die Musik mit der Leidenschaft für die Idee neuer Formen der Zusammenarbeit verbinden.

Noch habe ich viele Fragen daran, wie sich Familie, Musik und die Workshop-Idee vereinbaren und kombinieren lassen, aber die beantworten sich im Gehen. Typisch Improvisation eben.