Mindflecs Mornings

Wissenschaftliche Grundlagen

Improvisationstheater als Werkzeug für Kreativität, Zusammenarbeit und Wohlbefinden im Unternehmen · Stand: Oktober 2026

Auf einen Blick: Sieben Gründe für Entscheider:innen

Regelmäßiges angewandtes Improvisationstheater trainiert nachweislich genau die Fähigkeiten, die Unternehmen heute am dringendsten brauchen – und Mindflecs Mornings ist so gebaut, wie die Forschung es nahelegt: wiederholt, in kleinen Gruppen, im eigenen Team.

1. **Es trainiert die meistgesuchten Kompetenzen.** Resilienz und Flexibilität, Führung und sozialer Einfluss sowie kreatives Denken gehören laut World Economic Forum zu den fünf wichtigsten Kernkompetenzen – alle drei stehen im Zentrum des Improtheaters.
2. **Es steigert Kreativität messbar.** Mehrere Studien mit Kontrollgruppen zeigen mehr divergentes Denken nach Improübungen; eine Studie der TU Dresden fand Effekte bereits nach 6 wöchentlichen Einheiten.
3. **Es stärkt psychologische Sicherheit.** „Ja, und …“, aktives Zuhören und ein entspannter Umgang mit Fehlern sind die Verhaltensweisen, die Teams sicher machen. In einem Unternehmensteam verbesserte Impro-Training das Innovationsklima signifikant gegenüber einer Kontrollgruppe.
4. **Es macht Teams souveräner im Ungewissen.** Impro erhöht nachweislich die Toleranz gegenüber Unsicherheit – eine Schlüsselfähigkeit in Zeiten von KI-Umbrüchen und ständigem Wandel.
5. **Es entlastet.** Improtraining senkt Stress vor Präsentationen, verbessert die Stimmung und stärkt die Selbstwirksamkeit. Gemeinsames Lachen setzt körpereigene Opioide frei und festigt Bindungen.
6. **Es setzt beim Engagement an.** Nur noch 20 % der Beschäftigten weltweit sind engagiert; Gallup beziffert die Kosten auf rund 9 % des globalen BIP. Gerade Führungskräfte sind betroffen – sie profitieren besonders, wenn sie mitmachen.
7. **Das Format folgt der Evidenz.** Regelmäßige 90-minütige Einheiten nutzen den gut belegten Effekt des verteilten Lernens; Gruppen bis 20 Personen entsprechen der empfohlenen Größe; der Termin am Morgen nutzt die Wirkung guter Stimmung auf den restlichen Arbeitstag.

> **Unsere Empfehlung:** mindestens 6 Termine im wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Rhythmus, mit Beteiligung der Teamleitung.

Ausgangslage: Was Unternehmen jetzt brauchen

Die Fähigkeiten, die Arbeitgeber am dringendsten suchen, sind genau jene, die Improvisationstheater trainiert: Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit und kreatives Denken.

- **Gefragte Kompetenzen:** Im *Future of Jobs Report 2025* des World Economic Forum stehen nach analytischem Denken auf Platz 2 „Resilienz, Flexibilität und Agilität", auf Platz 3 „Führung und sozialer Einfluss" und auf Platz 4 kreatives Denken. Rund 39 % der Kernkompetenzen von Beschäftigten werden sich laut Report bis 2030 verändern (WEF 2025).
- **Sinkendes Engagement:** Laut Gallups *State of the Global Workplace 2026* waren 2025 weltweit nur noch 20 % der Beschäftigten engagiert – der zweite Rückgang in Folge seit Beginn der Messung 2009. Gallup beziffert den Produktivitätsverlust durch geringes Engagement für 2024 auf rund 10 Billionen US-Dollar, etwa 9 % des globalen BIP (Bericht über Gallup 2026).
- **Führungskräfte unter Druck:** Das Engagement von Manager:innen ist seit 2022 um 9 Prozentpunkte auf 22 % gefallen; Führungskräfte berichten häufiger von täglichem Stress und Einsamkeit als ihre Teams (ebd.).

Kreativität, Umgang mit Unsicherheit und gute Zusammenarbeit lassen sich nicht per E-Mail verordnen – sie müssen geübt werden. Genau hier setzt Mindflecs Mornings an.

Neurobiologie und Psychologie: Was beim Improvisieren im Gehirn passiert

Improvisation verschiebt das Gehirn messbar weg von Selbstzensur und hin zu spontanem, selbstgesteuertem Denken – und gemeinsames Lachen stärkt dabei nachweislich die soziale Bindung.

1. Der „innere Zensor" wird leiser

In einer fMRT-Studie mit professionellen Jazzpianist:innen zeigte sich beim Improvisieren – im Vergleich zu auswendig gelerntem Spiel – eine deutliche Deaktivierung des dorsolateralen präfrontalen Kortex (Selbstüberwachung, Kontrolle) bei gleichzeitiger Aktivierung des medialen präfrontalen Kortex, der mit selbstinitiiertem Denken verbunden ist (Limb & Braun 2008). Ein ähnliches Muster fanden Liu et al. (2012) bei Freestyle-Rapper:innen. Im Arbeitsalltag heißt das: Wer improvisiert, übt, Ideen zuzulassen, bevor er sie bewertet.

2. Lachen schafft Bindung

Gemeinsames Lachen setzt körpereigene Opioide frei, etwa im Thalamus und in der anterioren Insula, und erhöht das Wohlbefinden; die Autor:innen sehen darin einen Mechanismus, der soziale Bindungen aufbaut und festigt (Manninen et al. 2017; Dunbar et al. 2012).

3. Synchronie fördert Kooperation

Gruppen, die sich im Gleichklang bewegen oder sprechen, kooperieren anschließend stärker und fühlen sich verbundener (Wiltermuth & Heath 2009). Viele Aufwärm- und Gruppenübungen des Improtheaters arbeiten genau mit diesem Prinzip.

4. Positive Stimmung erweitert das Denken

Positive Emotionen weiten Aufmerksamkeit und Handlungsrepertoire (Broaden-and-Build-Theorie, Fredrickson 2001). Eine Meta-Analyse zeigt: Aktivierende positive Stimmung geht mit höherer Kreativität einher (Baas, De Dreu & Nijstad 2008).

Einordnung: Die Bildgebungsstudien stammen aus der Musikimprovisation mit kleinen Stichproben. Sie erklären plausible Mechanismen, sind aber kein direkter Wirksamkeitsnachweis für Workshops.

Kreativität und Problemlösen: Was kontrollierte Studien zeigen

Mehrere Studien mit Kontrollgruppen belegen: Improvisationsübungen steigern das divergente Denken – die Fähigkeit, viele und neue Lösungen für ein Problem zu finden – und die Toleranz gegenüber Unsicherheit.

Studie	Design	Ergebnis
Schwenke et al. 2021, TU Dresden	6 Wochen, 1 Workshop pro Woche à 2 Std.; 30 Teilnehmende vs. 28 Kontrolle	Mehr divergentes Denken, höheres Selbstwertgefühl und höhere Selbstwirksamkeit
Felsman, Gunawardena & Seifert 2020, Univ. of Michigan	2 Experimente, ca. 20 Min. Impro vs. geskriptete Sozialaufgaben	Mehr Unsicherheitstoleranz, bessere Stimmung, Vorteile beim divergenten Denken
Lewis & Lovatt 2013	Laborstudie, kurze Improübungen vs. Kontrollaufgabe	Mehr Ideen bei Aufgaben zum divergenten Denken
Hainselin, Aubry & Bourdin 2018	11 Wochen Impro vs. Sportgruppe (Jugendliche)	Stärkerer Zuwachs im divergenten Denken (Alternative Uses Task)

> **Besonders relevant für Mindflecs Mornings:** Die Dresdner Studie arbeitete mit genau dem Rhythmus, den wir anbieten – regelmäßige, wöchentliche Einheiten von rund zwei Stunden – und fand bereits nach sechs Wochen messbare Effekte bei Menschen ohne Impro-Erfahrung.

Der Mechanismus ist gut erklärbar: „Ja, und …“ verlangt, Angebote anderer anzunehmen und weiterzuentwickeln, statt sie sofort zu bewerten. Das trennt Ideenfindung von Kritik – genau die Trennung, die Kreativitätsforschung für produktives Brainstorming empfiehlt.

Team und Zusammenarbeit: Psychologische Sicherheit als Leistungsfaktor

Improvisationstheater trainiert genau die Verhaltensweisen, die psychologische Sicherheit erzeugen – und psychologische Sicherheit ist einer der am besten belegten Treiber von Teamleistung und Innovation.

Warum psychologische Sicherheit zählt

Amy Edmondson (Harvard) definiert sie als geteilte Überzeugung, dass man im Team zwischenmenschliche Risiken eingehen kann – Fragen stellen, Fehler zugeben, Ideen äußern (Edmondson 1999). Eine umfassende Meta-Analyse bestätigt Zusammenhänge mit Lernverhalten, Engagement und Leistung (Frazier et al. 2017). Googles internes Forschungsprojekt „Aristotle“ identifizierte sie als wichtigsten Faktor erfolgreicher Teams.

Was Impro konkret trainiert

Impro-Regel	Übersetzt ins Team
„Ja, und …“	Beiträge anderer annehmen und weiterbauen statt blockieren
Zuhören, um zu reagieren	nicht, um die eigene vorbereitete Antwort loszuwerden
Fehler als Angebot	Patzer werden zum Material für die Szene, nicht zum Makel
Den Partner gut aussehen lassen	Erfolg ist gemeinsam, nicht individuell

Belege aus Unternehmen

- In einem Versicherungskonzern verbesserte ein Impro-Teamentwicklungstag das Innovationsklima des Teams signifikant gegenüber einer Kontrollgruppe, gemessen acht Wochen später mit dem Team Climate Inventory – vor allem bei *partizipativer Sicherheit*, geteilter Vision und Aufgabenorientierung (Kirsten & du Preez 2010). Bemerkenswert: Die „Unterstützung für Innovation“ stieg nicht – die Autor:innen führen das darauf zurück, dass die Führungskraft nicht teilnahm.
- Die Organisationsforscher:innen Vera & Crossan (2005, *Organization Science*) zeigten, dass Improvisation die Innovationsleistung von Teams steigert, wenn Teamqualität und Rahmenbedingungen stimmen, und dass Improvisationsfähigkeit durch Training erlernbar ist.
- Weitere kontrollierte Feldstudien in Organisationen (West, Hoff & Carlsson 2017) und in der Managementausbildung (Perrmann-Graham et al. 2022) setzen Impro gezielt zur Förderung von Teamkreativität und psychologischer Sicherheit ein.

> **Konsequenz für Mindflecs Mornings:** Führungskräfte sollten mitmachen. Wenn die Leitung selbst „Ja, und …“ vorlebt, überträgt sich die Wirkung auf das gesamte Teamklima.

Wohlbefinden und Resilienz der Mitarbeiter:innen

Improtraining stärkt Selbstwirksamkeit und Gelassenheit in sozialen Drucksituationen – relevant in einer Arbeitswelt, in der laut Gallup rund 40 % der Beschäftigten täglich viel Stress erleben (Gallup 2025).

- **Weniger Stress vor Auftritten:** An der Universität Helsinki erhielten angehende Lehrkräfte 7 Wochen Improtraining (17,5 Std.) und wurden vorher und nachher mit dem Trier Social Stress Test geprüft, einem Standardverfahren für sozialen Stress. Die Ergebnisse deuten auf geringeres Stresserleben besonders vor einer Präsentation hin (Seppänen et al. 2020) – vergleichbar mit Pitch, Kundentermin oder Vorstandspräsentation.
- **Selbstwirksamkeit und Selbstwert:** Sechs wöchentliche Workshops steigerten beides messbar (Schwenke et al. 2021).
- **Stimmung und Unsicherheitstoleranz:** Schon kurze Improübungen verbessern die Stimmung und den Umgang mit dem Unvorhersehbaren (Felsman et al. 2020).
- **Klinische Hinweise:** In einer Pilotstudie gingen Angst- und Depressionssymptome nach einem Impro-Gruppenprogramm zurück (Krueger, Murphy & Bink 2019); ein aktueller Scoping Review berichtet, dass Improtheater-Programme bei Jugendlichen soziale Ängste deutlich reduzierten (Kupper & Niedermann 2026).

Abgrenzung: Mindflecs Mornings ist kein therapeutisches Angebot. Es setzt an gesunden Ressourcen an – Spiel, Verbindung, Humor – und kann betriebliche Gesundheitsförderung ergänzen, nicht ersetzen.

Warum das Format wirkt: 90 Minuten, regelmäßig, am Morgen

Der entscheidende Unterschied zum klassischen Teamevent ist die Regelmäßigkeit: Die belastbarsten Impro-Studien arbeiten mit wiederholten Einheiten über mehrere Wochen, und Lernforschung zeigt, dass verteiltes Üben nachhaltiger wirkt als ein einmaliger Block.

Merkmal	Was die Forschung dazu sagt
Wöchentlich oder zweiwöchentlich	Verteiltes Lernen („Spacing“) ist einer der robustesten Befunde der Lernpsychologie: über Termine verteilte Übung führt zu besserem Behalten als geballte Übung (Cepeda et al. 2006, Meta-Analyse über 317 Experimente). Die Impro-Studien mit den klarsten Effekten liefen über 6–11 Wochen (Schwenke et al.; Seppänen et al.; Hainselin et al.). Eine randomisierte Studie mit nur einer 30-minütigen Impro-Einheit fand dagegen keinen messbaren Effekt auf psychologische Sicherheit (ASEE 2024).
90 Minuten	Lang genug für den Dreischritt Aufwärmen – Üben – Reflexion und Transfer in den Arbeitsalltag; Reflexion gilt als zentraler Schritt angewandter Improvisation (Crossan 1998). Kurz genug, um in den Arbeitsalltag zu passen. Dresdner Studie: Einheiten von 2 Std. pro Woche.
Max. 20 Teilnehmende	Entspricht der in der Literatur empfohlenen Gruppengröße von 10–20 Personen für Impro-Trainings mit Facilitator (Crossan 1998, zit. n. Kirsten & du Preez 2010).
Am Morgen	Die Stimmung zu Arbeitsbeginn prägt Affekt und Leistung über den ganzen Tag (Rothbard & Wilk 2011). Positive Stimmung erweitert das Denkrepertoire (Fredrickson 2001) – ein guter Start für kreative Arbeit danach.
Im eigenen Team, vor Ort	Transfer gelingt besser, wenn Training im realen Arbeitsumfeld und mit Unterstützung des Umfelds stattfindet (Blume et al. 2010, Meta-Analyse zum Trainingstransfer). Effekte auf Teamklima zeigen sich auf Teamebene, wenn das Team gemeinsam trainiert (Kirsten & du Preez 2010).
Präsenz bevorzugt	Lachen und Synchronie wirken über gemeinsame körperliche Anwesenheit (Manninen et al. 2017; Wiltermuth & Heath 2009).

> **Empfehlung für Unternehmen:** mindestens 6 Termine einplanen, um messbare Effekte zu ermöglichen, und Führungskräfte aktiv einbinden.

Einordnung der Evidenz: Was belegt ist und was nicht

Die Forschungslage ist vielversprechend und konsistent, aber noch jung – wir stellen sie bewusst ehrlich dar.

- **Gut belegt:** Kurz- und mittelfristige Effekte auf divergentes Denken, Unsicherheitstoleranz, Stimmung und Selbstwirksamkeit, jeweils in Studien mit Kontrollgruppen. Ebenso gut belegt sind die zugrunde liegenden Mechanismen: psychologische Sicherheit, positive Emotion, verteiltes Lernen.
- **Erste Belege:** Verbessertes Innovationsklima in echten Unternehmensteams (Kirsten & du Preez 2010; West, Hoff & Carlsson 2017).

- **Noch offen:** Die meisten Studien haben kleine Stichproben (20–60 Personen), viele wurden mit Studierenden durchgeführt, und Langzeitdaten über Monate fehlen weitgehend. Direkte Messungen von Unternehmenskennzahlen (Umsatz, Fluktuation) nach Impro-Trainings gibt es kaum. Schon 2016 kritisierte ein Review zum Workplace-Improtraining, dass die Praxis der Forschung vorauseilt (Ratten & Hodge 2016).
- **Neurobiologie:** Die Hirnbildgebungsstudien stammen aus der Musik- und Rap-Improvisation und erklären Mechanismen, belegen aber nicht direkt die Wirkung eines Workshops.

Die Forschung zieht an: 2025 erschien ein systematischer Review zu angewandter Improvisation an Hochschulen (Frontiers in Psychology 2025), und auf dem Jahreskongress der Association for Psychological Science 2026 widmete sich ein eigenes Symposium der Wissenschaft des Improtheaters (APS 2026).

Mindflecs Mornings für Ihr Team
90 Minuten · max. 20 Teilnehmende · wöchentlich oder zweiwöchentlich · in Ihren Räumlichkeiten

Kontaktieren Sie uns für ein maßgeschneidertes Angebot:
hello@curiousminds.at · www.curiousminds.at

Literaturverzeichnis

Improvisationstheater: Studien und Reviews

Exploring an intervention to increase psychological safety on student engineering design teams (2024). *ASEE Annual Conference & Exposition*. peer.asee.org/47396

Felsman, P., Gunawardena, S., & Seifert, C. M. (2020). Improv experience promotes divergent thinking, uncertainty tolerance, and affective well-being. *Thinking Skills and Creativity*, *35*, 100632. doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100632

Hainselin, M., Aubry, A., & Bourdin, B. (2018). Improving teenagers' divergent thinking with improvisational theater. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1759. doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01759

Kirsten, B., & du Preez, R. (2010). Improvisational theatre as team development intervention for climate for work group innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(1), Art. 862. doi.org/10.4102/sajip.v36i1.862

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

Kupper, K., & Niedermann, C. (2026). Usage and effectiveness of theater therapy for depression, anxiety disorders, and PTSD: A scoping review [Kongressabstract]. International Society for Arts and Medicine, Berlin. Link

Lewis, C., & Lovatt, P. J. (2013). Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. *Thinking Skills and Creativity*, *9*, 46–58.

Perrmann-Graham, J., Liu, J., Cangioni, C., & Spataro, S. E. (2022). Fostering psychological safety: Using improvisation as a team building tool in management education. *The International Journal of Management Education*, *20*(2), 100617. doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100617

Ratten, V., & Hodge, J. (2016). So much theory, so little practice: A literature review of workplace improvisation training. *Industrial and Commercial Training*, *48*(3), 149ff. doi.org/10.1108/ICT-08-2015-0053

Schwenke, D., Dshemuchadse, M., Rasehorn, L., Klarhölter, D., & Scherbaum, S. (2021). Improv to improve: The impact of improvisational theater on creativity, acceptance, and psychological well-being. *Journal of Creativity in Mental Health*, *16*(1). doi.org/10.1080/15401383.2020.1754987

Seppänen, S., Toivanen, T., Makkonen, T., Jääskeläinen, I. P., Anttonen, M., & Tiippana, K. (2020). Effects of improvisation training on student teachers' behavioral, neuroendocrine, and psychophysiological responses during the Trier Social Stress Test. *Adaptive Human Behavior and Physiology*. Link

The use of applied improvisation at university: A mini-review (2025). *Frontiers in Psychology*. doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1661912

West, S., Hoff, E., & Carlsson, I. (2017). Enhancing team creativity with playful improvisation theater: A controlled intervention field study. *International Journal of Play*, *6*(3), 283ff. doi.org/10.1080/21594937.2017.1383000

Organisations- und Managementforschung

Crossan, M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, *9*(5), 593–599.

Duhigg, C. (2016, 25. Februar). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165.

Rothbard, N. P., & Wilk, S. L. (2011). Waking up on the right or wrong side of the bed: Start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 959–980.

Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, *16*(3), 203–224. doi.org/10.1287/orsc.1050.0126

Neurobiologie und Psychologie

Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood–creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, *134*(6), 779–806.

Dunbar, R. I. M., et al. (2012). Social laughter is correlated with an elevated pain threshold. *Proceedings of the Royal Society B*, *279*(1731), 1161–1167.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218–226.

Limb, C. J., & Braun, A. R. (2008). Neural substrates of spontaneous musical performance: An fMRI study of jazz improvisation. *PLoS ONE*, *3*(2), e1679. doi.org/10.1371/journal.pone.0001679

Liu, S., et al. (2012). Neural correlates of lyrical improvisation: An fMRI study of freestyle rap. *Scientific Reports*, *2*, 834.

Manninen, S., Tuominen, L., Dunbar, R. I., et al. (2017). Social laughter triggers endogenous opioid release in humans. *Journal of Neuroscience*, *37*(25), 6125–6131. doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0688-16.2017

Wiltermuth, S. S., & Heath, C. (2009). Synchrony and cooperation. *Psychological Science*, *20*(1), 1–5.

Lern- und Trainingsforschung

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, *36*(4), 1065–1105.

Cepeda, N. J., Pashler, H., Vul, E., Wixted, J. T., & Rohrer, D. (2006). Distributed practice in verbal recall tasks: A review and quantitative synthesis. *Psychological Bulletin*, *132*(3), 354–380. doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354

Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Gallup (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report – Global Data*. gallup.com

Gallup (2026). *State of the Global Workplace: 2026 Report*. gallup.com; Zusammenfassung: WorldatWork, 17.04.2026

World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025*, Kap. 3: Skills outlook. weforum.org

Weiterführend für die Praxis

Johnstone, K. (1979). *Impro: Improvisation and the Theatre*. London: Faber & Faber.

Leonard, K., & Yorton, T. (2015). *Yes, And: How Improvisation Reverses "No, But" Thinking and Improves Creativity and Collaboration*. New York: HarperBusiness.