

# Serviceteil

Glossar – 340

Stichwortverzeichnis – 344

A

B

C

# Glossar

---

**Aktionsphase** – Im Zentrum handlungsorientierter Beratung steht eine Aktion der bzw. des Klienten, z. B. die gemeinsame Gestaltung eines → Unternehmenstheaterstückes, die gemeinsame Bewältigung eines Parcours im Hochseilgarten, die spielerische Simulation unternehmerischen Handelns im → Planspiel etc. Ziel ist dabei immer die Projektion subjektiver bzw. kollektiver Wirklichkeit in die → Surplus Reality der Beratungssituation, die in der → Reflexionsphase auf ihre Bezüge zur Realität hin untersucht wird (► Abschn. 3.4).

**Aktionssoziometrie** – Bei der Aktionssoziometrie werden latente Strukturen einer Gruppe (z. B. Geburtsorte, Berufsgruppen, Arbeitsfelder) sichtbar gemacht, indem sich die Gruppe nach diesen Kriterien im Raum aufstellt (► Kap. 5).

**Beobachtung 2. Ordnung** – Aus der Sicht des → Konstruktivismus ist unsere Wirklichkeit das Ergebnis von Beobachtungen. Jede Beobachtung hat einen blinden Fleck. Beobachtungen 2. Ordnung ermöglichen es, die Einheit der beobachtungsleitenden Unterscheidung und damit den blinden Fleck der Beobachtung zu erkennen (► Abschn. 2.9–2.11). Das Konzept der Beobachtung 2. Ordnung ist ein wichtiges Wirkprinzip des Unternehmenstheaters. Bei allen handlungsorientierten Methoden spielt es in der → Reflexionsphase eine Rolle, bei Psychodrama und Organisationsaufstellungen ist es in der → Spiegeltechnik methodisch umgesetzt.

**City Bound** – Aus dem → Outdoortraining entwickelte Methode, bei der eine Gruppe (oft aufgeteilt in Kleingruppen) Problemlösungsaufgaben bearbeitet, um die Dynamik und Effizienz des Teams zu reflektieren und zu verbessern (► Abschn. 8.7).

**Coaching** – Coaching ist eine Form der Einzelberatung, die der Unterstützung des Klienten in beruflichen Problemlagen und letztlich der beruflichen Identitätsfindung dient. Der Coach ist dabei einfühlsamer Zuhörer, neutraler Feedbackgeber, kritischer Nachfrager und wohlwollender Provokateur, aber auch Experte für Führungsfragen und psychologische Themen.

**Debriefing** – → Reflexionsphase

**Doppeltechnik** – Aus dem → Psychodrama stammende Technik zur Erweiterung der Wahrnehmung und/oder zur emotionalen Stützung des Fallgebers, bei der der Leiter sich hinter den Fallgeber stellt und aus dessen Rolle heraus Gedanken ausspricht, die er bei diesem wahrzunehmen glaubt, die dieser aber nicht äußert. Die Doppeltechnik hat zahlreiche Varianten (► Abschn. 10.7.4).

**Erwärmung** – Psychodramatischer Ausdruck für den unter Beratern gängigeren Begriff → Warming up.

**Feedbacktheater** – → Spiegeltheater

**Forumtheater** – Von Boal entwickelte Form des → interaktiven Theaters, die u. a. von der → themenorientierten Improvisation auf den Beratungskontext übertragen wurde.

**Hilfs-Ich** – Psychodramatischer Ausdruck für die Mitspieler, die die Rollen der Interaktionspartner des Fallgebers übernehmen.

**interaktives Theater** – Während andere Formen des → Unternehmenstheaters der klassischen Theaterform mit ihrer klaren Grenzziehung zwischen Schauspielern und Zuschauern folgen, kann im interaktiven Theater das Publikum das Stück abändern, neue Szenen vorschlagen, selbst Rollen auf der Bühne übernehmen etc. (► Abschn. 9.1.4).

**Konstruktivismus** – Erkenntnistheorie, die u. a. der → systemischen Organisationsberatung zugrunde liegt. Aus konstruktivistischer Sicht sind Aussagen über die Realität stets Konstruktionen eines Beobachters, die anders ausfallen, wenn andere beobachtungsleitende Unterscheidungen verwendet werden.

**Kontrakt- und Planungsphase** – Der 1. Schritt eines professionellen Beratungsprozesses besteht u. a. in der Klärung der Kundenerwartungen, der Kontraktierung der Beratungsleistung, ggf. einer Organisationsdiagnose, der Projekt- und Zeitplanung. Bei der Arbeit mit handlungsorientierten Methoden ist besonders die Adäquatheit der Lernorte, Räumlichkeiten und Ausstattung sicherzustellen (► Abschn. 3.1).

**Maximierung** – Technik aus dem → Psychodrama, bei der diejenigen Elemente, die die Dynamik einer Szene tragen, verstärkt werden (z. B. indem die Macht eines Vorgesetzten dadurch verdeutlicht wird, dass sich der Mitspieler, der den Vorgesetzten verkörpert, auf einen Stuhl stellt). Die Maximierungstechnik zielt darauf ab, beim Fallgeber ein intensives emotionales Erleben auszulösen (► Abschn. 10.7.6).

**Organisationsaufstellung** – Von Moreno und Satir begründete und von Weber, Sparrer, Varga von Kibéd und anderen weiterentwickelte Methode, bei der die Beziehungsstrukturen innerhalb einer Organisation durch Gruppenmitglieder im Raum ausgedrückt werden. Die Wahrnehmungen dieser Stellvertreter werden genutzt, um Erkenntnisse über die Problemdynamik und mögliche Lösungswege zu gewinnen (► Kap. 11).

**Organisationsberatung** – Organisationen nehmen externe Beratungsleistungen zu unterschiedlichen Fragestellungen in Anspruch, von Strategieberatung über Kommunikations- und Marketingberatung bis hin zur organisationspsychologischen Prozessberatung. Im Rahmen dieses Buches verstehen wir den Begriff als Oberbegriff für alle Formen der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, wobei die Adressaten

der Beratung einzelne Personen, Personengruppen oder die gesamte Organisation sein können.

**Organisationsentwicklung (OE)** – Organisationsentwicklung versteht sich nach einer weit verbreiteten Auffassung als organisationsweiter Veränderungsprozess mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Humanisierung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Organisation. Gegenstand von Organisationsentwicklungsprozessen sind Strategien, Leitbilder, Strukturen und Prozesse, v. a. aber die Humanressourcen der Organisation.

**Outdoortraining** – Trainingsform, die die freie Natur als Lernfeld nutzt. Dadurch sollen klassische und nicht immer förderliche Lern- und Beratungssettings aufgebrochen, produktive Distanz zum Alltag hergestellt und bleibende Eindrücke geschaffen werden. Das Spektrum der Outdoorvarianten reicht von kurzen Gruppenaufgaben, die im Außenbereich des Seminarhotels durchgeführt werden können, über Hochseilgärten und den gemeinsamen Bau von Flößen oder Brücken bis hin zum →Wilderness Training (► Kap. 8).

**Perturbation** – Nach Ansicht der konstruktivistischen Systemtheorie kann keine Information in das System »übertragen« werden. Damit ist eine planmäßige Steuerung unmöglich – externe Intervention kann das System nie determinieren, sondern nur perturbieren (»verstören«). Das System verfügt selbst darüber, ob und wie es auf diese Irritation von außen reagiert. Diese These, die z. B. von der systemischen Organisationsberatung vertreten wird, hat weit reichende Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die methodische Gestaltung von Beratung (► Abschn. 2.12).

**Planspiel** – Planspiele dienen dazu, betriebswirtschaftliche und/oder soziale Zusammenhänge wie z. B. das Zusammenspiel von Unternehmen, Kunden, Lieferanten und Konkurrenz zu simulieren. In der klassischen Variante dieser Methode treffen mehrere Spielergruppen unabhängig voneinander Entscheidungen, die in ein Planspielmodell eingespeist werden, das Rückmeldungen über die Folgen der getroffenen Entscheidungen liefert (► Kap. 7).

**Protagonist** – Psychodramatischer Ausdruck für den Fallgeber.

**Prozessanalyse** – Die Prozessanalyse dient in einem Beratungsprozess (ursprünglich im → Psychodrama) dazu, den gemeinsam durchlaufenen Prozess zu reflektieren, blinde Flecken aufzudecken und die durch die Beratung konstruierte Wirklichkeit mit alternativen Konstruktionen zu kontrastieren (► Abschn. 3.5.3).

**Psychodrama** – Von Moreno entwickeltes Verfahren, bei dem die subjektive Wirklichkeit eines Fallgebers (meist unter Beteiligung der Gruppe) mit szenischen Mitteln konkretisiert und mit einer Reihe spezifischer Techniken analysiert wird (► Kap. 10).

**Reflexionsphase** – Die Reflexionsphase (auch »Debriefing«) dient dazu, das in der → Aktionsphase durchlaufene emotionale Erleben auszuwerten und mit den kognitiven Erkenntnis-

sen des Spiels zu integrieren. Unterschiedliche methodische Traditionen, Schulen und Berater pflegen unterschiedliche Vorgehensweisen, die jedoch im Wesentlichen demselben Schema folgen. Bei Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene: 1) Erlebnisbericht aus den Rollen, 2) Phänomenologische Beschreibung des Verlaufs und der Dynamik der gemeinsamen Aktion, 3) Deutung und Übertragung auf die Realität (► Abschn. 3.3.3). Bei Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers: 1) → Sharing, 2) → Rollenfeedback (► Abschn. 3.3.4). Am Schluss der Reflexionsphase kann eine → Prozessanalyse stehen.

**Refreezing** – Letzte Phase in Lewins bekanntem Modell zur Beschreibung von Veränderungsprozessen. Die durch die Veränderung in Fluss geratenen Strukturen müssen nach Lewin gefestigt, »wiedereingefroren« werden. In Beratungs- und Trainingsprozessen durch die → Reflexionsphase (► Abschn. 3.5) und die → Transferphase (► Abschn. 3.6) realisiert.

**Rollencoaching** – Form des → Rollentrainings, bei dem der Leiter oder ein Teilnehmer für eine kurze Sequenz die Rolle des Fallgebers übernimmt, um diesem bestimmte Handlungsmöglichkeiten im szenischen Spiel vorzuschlagen (► Abschn. 4.1).

**Rollenfeedback** – Prozessschritt in → Psychodrama, → Soziodrama und anderen handlungsorientierten Methoden, bei dem die Mitspieler dem Fallgeber bzw. den anderen Teilnehmern eine Rückmeldung darüber geben, wie sie ihre Rolle und die Rollen der anderen Mitspieler erlebt haben (► Abschn. 3.4.2).

**Rollenspiel** – Rollenspiele inszenieren im Hinblick auf das Trainingsziel bedeutsame Situationen aus dem beruflichen Kontext auf der Seminarbühne. Die Umschreibung dieser Situation (»Szenario«) sowie die Rollen der Mitspieler werden vom Trainer festgelegt; das Ziel besteht darin, die individuelle Ausgestaltung der jeweiligen Rollen zu optimieren. Auf diese Weise sollen der Umgang mit kritischen Situationen des Berufsalltags verbessert und Schlüsselqualifikationen (z. B. Gesprächstechniken, Kundenfreundlichkeit, Konfliktfähigkeit) trainiert werden (► Kap. 4).

**Rollentausch** – Aus dem → Psychodrama/→ Soziodrama stammende Technik, bei der der Fallgeber/eine Gruppe die Rolle mit einem Mitspieler/einer anderen Gruppe tauscht, vorwiegend um die Einfühlung in diese Rolle/Gruppe zu verstärken (► Abschn. 10.7.3).

**Rollentraining** – Bei → Rollenspiel und → Psychodrama spricht man von Rollentraining, wenn der Fallgeber konkrete Verhaltensweisen im szenischen Spiel einübt, ggf. durch mehrfache Wiederholung derselben Sequenz (► Abschn. 4.1).

**Sharing** – Ursprünglich aus dem → Psychodrama stammende Einheit im Rahmen der → Reflexionsphase, bei der die Zuschauer dem Fallgeber eine Rückmeldung über ihre persönlichen Bezüge zu dem von ihm dargestellten Thema geben (► Abschn. 3.4.2, »Sharing«).

**Simulation** – Simulation ist die Nachbildung realer Prozesse mit Hilfe eines Modells. Der Begriff wird häufig im Zusammenhang mit dem (auch als »Simulationsspiel« bezeichneten) → Planspiel genannt. Im Prinzip handelt es sich aber auch bei → Soziodrama, → Psychodrama oder → Unternehmenstheater um Simulationen.

**Skalierungsfragen** – Bei dieser der systemischen Therapie und Organisationsberatung zugerechneten Methode drücken die Teilnehmer inneres Erleben, Einstellungen etc. in numerischen Werten auf einer Skala aus (z. B. »Wie veränderungsbereit erleben Sie Ihre Organisation auf einer Skala von 0 = überhaupt keine Veränderungsbereitschaft bis 10 = Veränderungen sind hoch willkommen?«). In der handlungsorientierten Variante dieser Methode geben die Teilnehmer ihre Stellungnahme durch Positionierung im Raum ab, wobei die Skala z. B. durch Seile, Stühle etc. angedeutet werden kann (► Kap. 5).

**Soziodrama** – Das Soziodrama beruht auf der methodischen Grundidee, die Wirklichkeit einer Gruppe mit szenischen Mitteln umzusetzen. Je nach thematischem Fokus unterscheidet man themenzentrierte, gruppenzentrierte und gesellschaftspolitische Soziodramen, die verschiedene Ziele verfolgen und in ihrer Arbeitsweise voneinander abweichen (► Kap. 6). Das Soziodrama ist eng mit dem → Planspiel verbunden.

**Soziometrie** – Von Moreno entwickeltes System der Messung sozialer Strukturen. Im Zusammenhang mit aktionsorientierter Beratung v. a. als Grundlage der → Aktionssoziometrie relevant.

**Spiegeltechnik** – Aus dem → Psychodrama stammende, aber z. B. auch in der Arbeit mit → Organisationsaufstellungen anwendbare Technik, bei der der Fallgeber das von ihm mitgestaltete szenische Bild vom Rand der (imaginären) Bühne aus betrachtet, um aus dieser veränderten Perspektive (→ Beobachtung 2. Ordnung) neue Erkenntnisse und eine Rückmeldung über sein Verhalten zu gewinnen (► Abschn. 10.7.5).

**Spiegeltheater** – Form des bedarfsorientierten Theater-einsatzes, bei dem ein Schauspielensemble während einer organisationsinternen Veranstaltung anwesend ist und dem Plenum seine Wahrnehmung der Dynamik in szenischer Form zurückspiegelt.

**Stegreifspiel** – Frei improvisiertes Spiel, das nur auf einem groben Handlungsrahmen basiert. Das Stegreifspiel ist das methodische Kernelement des → Soziodramas.

**Supervision** – Supervision ist die extern begleitete Reflexion der Rollenbeziehungen innerhalb eines Teams (Teamsupervision) bzw. die Analyse kritischer Situationen aus dem Alltag des Teams (Fallsupervision). Findet keine externe Begleitung statt, spricht man von kollegialer Supervision oder Intervention.

**Surplus Reality** – Ursprünglich aus dem → Psychodrama stammendes Konzept, das die Basis aller handlungsorientierten Methoden beschreibt: die Umsetzung von nicht sichtbaren (»intangible«) Inhalten – z. B. Strukturen und Prozesse

eines Systems, Rollenbeziehungen, Organisationskultur – in ein materielles (»tangible«) Arrangement, um zusätzliche Beobachtungsoptionen zu eröffnen (► Abschn. 2.1).

**Systemaufstellung** – Oberbegriff für → Organisationsaufstellungen und Familienaufstellungen.

**systemische Organisationsberatung** – Form der Organisationsberatung, die sich im Hinblick auf ihre theoretische Fundierung aus der soziologischen Systemtheorie und im Hinblick auf die verwendete Methodik vorwiegend aus der systemischen Familientherapie entwickelt hat. Die in einschlägigen Lehrbüchern beschriebene Vorgehensweise pflegt oft einen methodischen Eklektizismus, der mit den theoretischen Grundlagen in nur losem Zusammenhang steht.

**Teamentwicklung** – Teamentwicklungsmaßnahmen zielen darauf ab, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit eines Teams zu verbessern, z. B. durch Klärung der Rollenbeziehungen und Erwartungen zwischen den Teilnehmern, Reflexion der Gruppennormen oder Bearbeitung von Konflikten. Sie können zum Aufbau neu zusammengestellter Teams oder zur Entwicklung bestehender Teams dienen. Typische handlungsorientierte Methoden zur Teamentwicklung sind → Outdoor-training oder → Soziodrama (► Abschn. 13.5).

**themenorientierte Improvisation (TOI)** – Die von Markus Berg, Peter Flume und anderen entwickelte themenorientierte Improvisation ist eine Form des → interaktiven Theaters, die auf Elemente des Improvisationstheater, des → Forumtheaters nach Boal und des → Psychodramas zurückgreift. Den Ausgangspunkt bildet – je nach Konzeption – ein Stück »nach Maß« oder eine improvisierte Szene, die dann durch Eingreifen und aktive Mitgestaltung der Zuschauer verändert werden.

**themenzentrierte Interaktion (TZI)** – Von Cohn entworfenes und insbesondere für die Gestaltung der Startphase von Gruppen hilfreiches Modell, nach dem eine konstruktive Leitung 4 Dimensionen berücksichtigen muss: 1. Ich (Ebene des einzelnen Teilnehmers), 2. Wir (Ebene der Gruppeninteraktion), 3. Thema, 4. Globe (Umfeld der Lern- oder Beratungssituation, z. B. Marktstellung der Kundenorganisation, Transferbedingungen des Gelernten).

**Transferphase** – Das Ziel der Transferphase besteht darin, 1) die in der → Aktionsphase und in der → Reflexionsphase gewonnenen Erkenntnisse in konkrete, für die angestrebten Lern- und Veränderungsbereiche relevante Vereinbarungen umzusetzen und 2) optimale Gestaltungsmöglichkeiten für die transferrelevanten Kontextbedingungen zu erarbeiten. Typische Techniken der Transferphase sind Vertrag mit mir selbst, Lernpartnerschaften/kollegiales Coaching, Gruppendiskussionen oder Bildung von Projektgruppen (► Abschn. 3.6).

**Umdeutung** – Umdeutung ist eine Technik der → systemischen Organisationsberatung, die davon ausgeht, dass unser Bild der Wirklichkeit eine Konstruktion ist, die von einer Unterscheidung abhängt (→ Konstruktivismus). Umdeutung

ist das Angebot, eine solche (negativ konnotierte) Unterscheidung durch eine andere (positiv konnotierte) auszutauschen. So kann z. B. die Selbsteinschätzung »Es fällt mir schwer, Entscheidungen zu treffen« als »Ich gehe in Entscheidungssituationen sorgfältig und gründlich vor« umgedeutet werden.

**Unfreezing** – Erste Phase in Lewins bekanntem Modell zur Beschreibung von Veränderungsprozessen. Nach Lewin müssen erstarrte Strukturen auf der Ebene des Individuums und der Organisation zunächst »aufgetaut« werden, bevor sie verändert werden können. In Beratungs- und Trainingsprozessen durch die →Warming-up-Phase (► Abschn. 3.3) realisiert.

**Unternehmenstheater** – Diese Methode (► Kap. 9) nutzt die Mittel des Theaters, um der Kundenorganisation einen Spiegel vorzuhalten und die Aufmerksamkeit der Zuschauer auf bestimmte Elemente der Organisationskultur zu lenken. Der Grad der Standardisierung und die Mitgestaltungsmöglichkeiten für das Publikum unterscheiden sich je nach Konzeption, vom Unternehmenstheaterstück »von der Stange« bis hin zur sich weitgehend im Zusammenspiel von Zuschauern und Theaterensemble frei entwickelnden → themenorientierten Interaktion.

**Warming-up-Phase** – Die in jedem Beratungsprozess und jedem Training notwendige Warming-up-Phase soll bei den Teilnehmern Offenheit und Bereitschaft wecken, sich kognitiv und emotional mit den anstehenden Veränderungsthemen auseinander zu setzen. Ähnlich wie im Sport führt auch in Beratungs- und Lernkontexten mangelndes Warming-up zu Blockaden und Störungen im Prozess. Die Warming-up-Phase kann methodisch sehr unterschiedlich gestaltet werden (► Abschn. 3.3).

**Widerstand** – Mit diesem Begriff wurde in der Psychoanalyse die unbewusste Weigerung des Patienten bezeichnet, sich der Selbsteinsicht zu öffnen (funktionaler Widerstand). Auch im Beratungskontext wird der Begriff häufig noch mit dieser Konnotation verwendet. Widerstand ist eine Konstruktion des Beobachters (z. B. des Leiters), der auch auf eine unangemessene Vorgehensweise (technischer »Widerstand«) oder auf andere Faktoren zurückgeführt werden kann (► Abschn. 3.4.3).

**Wilderness Training** – Form des → Outdoortrainings, die herausfordernde Erlebnisse und Grenzerfahrungen in der freien Natur als wichtige Elemente der Persönlichkeits- und Teamentwicklung nutzt (► Abschn. 8.4).

**Zeitlinie** – Zeitlinien stellen Prozessverläufe wie z. B. berufliche Biografien oder die Geschichte eines Konflikts mit Hilfe von Seilen, Moderationskarten und anderen Objekten im Raum dar. Durch die Visualisierung von wichtigen Ereignissen, erfolgreichen Phasen und Krisen, Sackgassen, Brüchen etc. können eine hohe Erlebensdichte erzeugt und neue Erkenntnisse gewonnen werden (► Abschn. 12).

**zirkuläres Fragen** – Fragetechnik aus der systemischen Therapie und →Organisationsberatung. In der »klassischen« Form führt das zirkuläre Fragen Unterschiede in Reflexion und Kommunikation ein, indem z. B. Person A nicht direkt

über ihre Beziehung zu Person B befragt wird, sondern über einen imaginären Perspektivenwechsel mit einer Person C (»Was glauben Sie, denkt Ihre Kollegin, wenn Sie sich mit dem Abteilungsleiter streiten?«).

# Stichwortverzeichnis

---

## A

Achtsamkeitsschulung 298  
 Aktionsphase 35, 70, 132, 139, 171, 228,  
 244, 308  
 Aktionsraum 17  
 Aktionssoziometrie 66, 110, 111, 325  
 – Exploration 68  
 – Kriterien 67  
 Anker 84  
 Aufstellung ► Systemaufstellung 20  
 Auftragsklärung 71  
 Ausgangsbild 286  
 Ausgangslage 315  
 Autoopoiesistheorie 39

## B

Bedeutsamkeit 31  
 Bedeutung 43  
 Begegnungskonzept 145  
 Beobachter 80, 138  
 – außenstehender 38  
 Beobachtung 36, 232  
 Beobachtung 2. Ordnung 36–38, 262  
 Beobachtung 2. Ordnung 231, 233  
 blinder Fleck 323  
 Bühne 71, 132, 138, 246

## C

City Bound 197, 198  
 – Auswertung 200  
 Coaching 331

## D

Deutung 80  
 Diagnosephase 55  
 Distanzierung 230, 249  
 Doppel 220, 241, 250, 260, 308, 318  
 – formen 261

## E

Einfrieren 257  
 Einfühlung 294  
 Einstellungsabfrage 113, 116, 117, 119  
 Embodiment 29  
 emotionale Intelligenz 25, 32  
 Emotionen 32

Empathie 259  
 Energiethermometertechnik 69  
 Erfahrungslernen 28  
 Erlebnisbericht 78, 135, 323  
 Erlebnisfiguren 30  
 Erwärmung 123, 126  
 Erwärmungsphase ► Warming-up-  
 Phase 105  
 Erwärmungstechniken 64  
 Erwartungsdurchbrechung 41  
 Exploration 70, 308, 315

## F

Fallgeber 69, 70, 250, 256  
 Fallstudie 153  
 Familienaufstellung 272, 273  
 Fehlerfreundlichkeit 173  
 Fishbowl 223  
 Follow-up 86  
 Fort- und Weiterbildung 59, 61  
 Fremdwahrnehmung 39, 231  
 Führung 331  
 Fürsorgepflicht des Leiters 139

## G

Gruppenbildung, aktionssoziometri-  
 sche 117  
 Gruppenkohäsion 68  
 Gruppenkonflikte ► Konflikte 111  
 Gruppenstruktur, Darstellung der 112,  
 117, 119

## H

Handlungskonsequenzen 206  
 handlungsorientierte Methoden 5, 6  
 – Qualifikationsprofil 54  
 Hidden Agenda 54  
 Hilfs-Ich 246  
 Hirnhälften 33  
 Hochseilgärten 185  
 Human Bingo 326

## I

Indoorkletterwände 186  
 Infrarealität 18  
 inneres Team 251, 266, 316, 317  
 Integrationsphase 81

Interview 286  
 – im Soziodrama 132–134, 140  
 – mit dem Fallgeber 70  
 – systemisches 71  
 Isomorphie 21, 208

## K

Katharsis 32, 229, 256  
 Kohäsion 322  
 Kommunikationstraining 126, 314  
 Kompetenzschulung 184  
 Komplexität 42, 151, 175  
 Konflikt  
 – beratung 310  
 Konflikte 111  
 Konkretisierung 18  
 Konstruktivismus 36, 37, 297  
 Kontrakt 53, 322  
 Körper  
 – als Resonanzboden 25  
 – bewegung 31  
 – Reaktion des 28  
 Kreativität 264  
 – kreativer Zirkel 265

## L

Latenz, strukturfunktionale 39  
 Learning by Doing 28, 264  
 lebende Bilder 142  
 Lernen 7  
 – Bedeutung von Affekten und Ge-  
 fühlen 10, 32  
 – ganzheitliches 8, 33, 34  
 – handlungsorientiertes 12  
 – induktives 29  
 – organisationales 8, 266  
 – selbstbestimmtes 190  
 – selbstorganisiertes 10  
 Lernorte 55  
 Lernpartnerschaft 85  
 Lösungsbild 288

## M

Maximierung 262  
 Mediation 281, 310  
 Mitspieler 72  
 modeling ► Rollencoaching 99  
 Modell 21, 43

Modelllernen 256  
Moreno 122

## N

Niedrigseilgärten 186

## O

offene Gestalt 42  
operationale Geschlossenheit 40  
Organisationsaufstellungen 272, 275, 286  
Organisationsentwicklung 5, 165, 332, 333  
Organisationstheater ► Unternehmense-theater 217  
Outdoortraining 19, 183  
– Effekte 209  
– Gefahr seelischer Verletzungen 205  
– Qualitätskriterien 202  
– Sicherheitsanforderungen 204  
– Transfermodelle 207  
– Ziele 184

## P

Persönlichkeitsentwicklung 184, 195  
Perspektivenwechsel 259, 309  
Perturbation 40–42, 231  
phänomenologische Beschreibung 79  
Planspiel 150, 333  
– Auswertungsfragen 172  
– Design 333  
– exploratives 158  
– Fern- 156  
– Free-Form-Games 162  
– gemischtes Training 196  
– Geschichte 151  
– geschlossenes 157  
– Klassifikation 154  
– kompleSzenarien 196  
– modell 157  
– offenes 158, 165  
– Online- 156  
– Rollen- und Verhaltens- 161  
– Spielregeln 170  
– Vorteile 152  
Planungsphase 53, 167, 227  
Polaritäten 279  
Problemlösungsaufgaben 187  
– Find the Tree 190  
– Search the Client 189  
– Zweimal 5 Ecken 187  
– Bergrettungsübung 191

– Brückenbau 188  
– Floßbau 188  
– Orientierungstouren 189  
– Spinnennetz 187  
– Vehikelbau 189  
Protagonist ► Fallgeber 243  
Prozess  
– analyse 83  
– arbeit 291  
– verlauf 19  
Psychodrama 19, 240, 273, 310, 331  
– Aufstellungsarbeit 249  
– Handlungstechniken 245  
– innere Anteile 251  
– leerer Stuhl 251, 252

## Q

Qualitätsentwicklung 320

## R

Räumlichkeiten 56  
– Ausstattung 57, 58  
– Raumaufteilung 57  
Realität 17, 18, 36–38, 43, 230, 231, 300  
– Duplizierung der 233  
Realitätsprobe 264, 309  
Reflexion 19  
Reflexionsphase 35, 53, 77, 79, 134, 141, 172, 228, 256, 323  
Repräsentanten ► Stellvertreter 284  
Repräsentation 27  
repräsentierende Wahrnehmung 294  
Resonanz 31, 81  
Risikomanagement 299  
Rollen  
– beschreibung 98  
– coaching 99, 242, 264  
– entlassung 70, 73, 134, 248  
– erwärmung 132, 139  
– feedback 82, 221, 242, 250, 256, 258, 263, 323  
– konflikt 267  
– theorie 266, 295  
– training 96, 99, 103, 127, 128, 264  
– verteilung 131, 138, 246, 323  
Rollenspiel 96, 97, 103, 153, 240  
– Auswertung 98  
– übendes 318  
– Übertragungsmöglichkeiten 105  
– Vorteile 104, 105  
Rollentausch 241, 246, 250, 252, 258, 331  
– kollektiver 130, 140, 144  
– permanenter 248  
Rollenwechsel ► Rollentausch 246

## S

Selffulfilling-Prophesy-Falle 65  
Seminareröffnung 112  
Sharing 81, 242, 263  
Simulation 31, 263  
– dynamische 21  
Simulationsspiel ► Planspiel 150  
Sinn 43  
Skalierung 110, 114  
soziales Atom 243  
Soziodrama 122, 310  
– gesellschaftspolitisches 135  
– gruppenzentriertes 129, 324  
– themenzentriertes 124, 153  
Soziodynamik 122  
soziometrische Kette 112  
soziometrische Landkarte 115  
Spiegeltechnik 242, 249, 250, 255, 262, 308, 331  
Spiegeltheater 219  
Spiel 44–46  
Spontaneität 264  
sprachliche Methoden 24  
Stegreifspiel 126, 131, 133  
Stellungsarbeit 288  
Stellvertreter 272, 275, 284, 286, 294  
stummes Wissen 30  
Supervision 253  
Surplus Reality 17, 18, 20, 22, 24, 240  
– Interpretation 22  
– Projektion 22  
Symbole 23, 30, 43, 44  
Systemaufstellung 25, 249, 272  
– Dilemma 253  
– Tetralema 20, 276, 335  
Systeme, komplexe 40  
Systemkompetenz 165  
Systemtheorie 25, 35  
Szenario 97, 131, 137  
szenische Bilder 124, 321  
Szenodrama 329

## T

tacit knowledge 30  
Team  
– analyse 326  
– entwicklung 4, 184, 186, 201, 278, 321, 324  
– kompetenz 164  
– Selbstbild 327  
Teilnehmergruppe  
– Merkmale 55  
Tele 145  
Themenfindung 69, 118

Thementräger ► Fallgeber 240  
themenzentrierte Interaktion (TZI) 63  
Trainings-Arbeits-Übereinstimmung 88  
Transfer 84  
– design 88  
– förderung 27, 85, 87–89  
– gespräch 292  
Transferphase 35, 84, 228, 256

## U

Unbewusstes 39  
Unfreezing 62  
Unternehmenstheater 19, 216  
– Business Kino® 218  
– Changetheater 222  
– Interaktionstechniken 220  
– Lerntheater 222  
– Mitarbeitertheater 221, 225  
– Parodienspiegel 218  
– Technikausstattung 227  
– themenorientierte Improvisation 219, 222  
– Unternehmensmärchen 218  
– Vortragstheater 221

## V

Veränderungsprozesse 4, 165, 175, 207,  
222, 225, 233, 272, 332, 335  
– emotionale Dimension 229  
Verbalisierungstechniken 257  
Verfremdung 218, 231  
vernetztes Denken 175  
Versinnlichung abstrakter Themen 26  
Vertriebstraining 318  
Vierfelderschema 316

## W

Wahrnehmungsroutinen 300  
Warming-up-Phase 35, 53, 62, 64, 66,  
68, 111, 131, 137, 171, 228, 243, 307, 322  
Widerstand 13, 64, 73, 74, 97, 231  
– technischer 75  
– Umgang mit 76  
Wilderness Training 194

## Z

Zeitlinien 306  
Zeitplanung 58  
Zeitraffertechnik 173  
zirkuläre Kausalität 40  
zirkuläres Fragen 247, 259  
Zukunftsprojektion 263, 309  
Zukunftsvision 320, 327, 333, 336