

## **Organisationen in Bewegung bringen**

Falko von Ameln  
Josef Kramer

# Organisationen in Bewegung bringen

Handlungsorientierte Methoden für die Personal-,  
Team- und Organisationsentwicklung

2., überarbeitete Auflage

Mit 47 Abbildungen, 37 Tabellen und 23 Fachbeiträgen  
von Experten aus Wissenschaft, Beratung und  
Personalmanagement

 Springer

**Falko von Ameln**  
Norden

**Josef Kramer**  
1953–2014

ISBN 978-3-662-48196-7  
DOI 10.1007/978-3-662-48197-4

ISBN 978-3-662-48197-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © deblik Berlin  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort

---

Josef Kramer war ein Meister, wenn es darum ging, Organisationen in Bewegung zu bringen. Er interessierte sich für die Besonderheiten seiner Kunden(organisationen) und verfügte über die Gabe, ganz in ihre Welt einzutauchen und deren Dynamik von innen heraus zu verstehen. Die Bilder, die bei diesem imaginären Rollentausch in seinem Kopf entstanden, übersetzte er in treffende, provozierende und dabei doch stets liebevolle Deutungs- und Interventionsangebote. Daher wird das Prinzip der Arbeit in einem szenisch erweiterten Deutungsraum, das die Methoden in diesem Buch leitet, für mich immer mit der Erinnerung an Josef verbunden sein. Josef Kramer ist im August 2014 verstorben. Sein unerwarteter Tod war für seine Familie, Freunde und Kollegen schockierend. Die Erinnerung an ihn wird weiterleben, in unseren Herzen, in den von ihm geprägten geflügelten Worten auf den Fluren und Vorstandsetagen vieler Organisationen – und auch in diesem Buch, dessen Neuauflage Josef nicht mehr erleben kann.

»Die Organisation in Bewegung bringen« – dieses Ziel haben viele unserer Kunden zu Beginn eines gemeinsamen Prozesses formuliert. Wer in Bewegung kommen will, sollte nicht nur darüber reden, sondern – sich bewegen. Handlungsorientierte Methoden wie Outdoor, Planspiele, Organisationsaufstellungen oder Unternehmenstheater wollen genau zu dieser Bewegung anstoßen, indem sie über das »Darüber-Reden« hinausgehen.

In einem hochkomplexen Handlungsfeld wie der Personal-, Team- oder Organisationsentwicklung können auch handlungsorientierte Methoden keine Erfolgsrezepte bieten. Rezeptbücher sind jedoch »en vogue«. Sie liefern das »Fast Food« einer sich stets unter Zeitdruck fühlenden Trainings- und Beratungsindustrie: einfach zuzubereiten und schnell zu servieren. Die standardisierten Seminarkonzepte und »Change Tools«, die in Büchern dieser Art gepriesen werden, machen die Kunden zwar schnell, aber meist nicht nachhaltig satt. Da sie nicht genau auf die Problemlagen der Kunden zugeschnitten sind, verpufft ihre Wirkung häufig schnell wieder – die ursprünglichen Probleme kehren zurück, nicht selten in verschärfter Form. Seriös arbeitende Trainer und Berater können sich mit solchem Fast Food nicht zufriedengeben. Das vorliegende Buch versteht sich daher nicht als Rezeptsammlung, auch wenn es dem Leser zahlreiche Menüvorschläge präsentiert. Professionelle Organisationsentwicklung (OE) ist wie Kochen nicht nur ein Handwerk, sondern eine Kunst, die Kreativität, Flexibilität, Sensibilität und Erfahrung erfordert. Diese Kunst möchten wir Ihnen – neben den handwerklichen Aspekten – mit diesem Buch nahe bringen.

Wie bei jedem Handwerk und jeder Kunst dürfen dabei die Grundlagen nicht fehlen. Die ausführlichen Praxisanteile dieses Buches werden daher durch theoretische Überlegungen zur Wirkungsweise der dargestellten Methoden ergänzt. In Sektion I des Buches beschäftigen wir uns intensiv mit den in der Literatur meist nur oberflächlich berührten Grundlagen der handlungsorientierten Arbeit in Organisationen (► Kap. 2). Nur wer versteht, wie und warum eine OE- oder Trainingsmethode »funktioniert«, ist in der Lage, ihre Möglichkeiten voll auszuschöpfen, auf Störungen im Prozess zu reagieren und das eigene Arbeiten dem Kunden gegenüber zu begründen. In den Empfehlungen zur Prozessgestaltung in ► Kap. 3 beschreiben wir, was bei der Planung, Durchführung und Auswertung von mit handlungsorientierten Methoden gestalteten Prozessen beachtet werden muss und welche Besonderheiten gegenüber anderen Methoden auftreten. In den Sektionen II und III werden die ein-

zelen handlungsorientierten Methoden ausführlich vorgestellt. In der Zusammenschau mit den in ► Kap. 3 dargestellten Grundlagen wird deutlich, wie ein handlungsorientierter Lern- und Entwicklungsprozess von der Akquise bis zum Follow-up abläuft und was dabei zu beachten ist.

Sektion IV kehrt die Perspektive um und beleuchtet den Prozess von der Anwendungsseite. Hier lautet die Fragestellung nicht mehr »Was leistet die Methode X?«, sondern »Welche Methode kann ich einsetzen, um die Problemstellung Y zu lösen?«

Theorie, Methodik, Empfehlungen zur Gestaltung des Prozesses und Anwendung greifen so wie Puzzleteile ineinander.

23 Experten verleihen diesem Buch als Gastautoren eine besondere Würze. Sie beschreiben die Arbeit mit handlungsorientierten Methoden

- aus der Perspektive der Berater oder Trainer,
- aus der Perspektive der Organisation und
- aus der Perspektive der Wissenschaft.

Die in das Buch eingeflochtenen Beiträge stellen die Bandbreite handlungsorientierter Arbeit dar, geben praktische Tipps, beleuchten die Wirkungsweise und zeigen v. a., wie handlungsorientierte Methoden passgenau auf den jeweiligen Anwendungskontext zugeschnitten werden können.

Dieses Buch wendet sich an Praktiker, die Veränderungsprozesse in Organisationen begleiten und gestalten: Berater, Trainer, Supervisoren, Coaches und Mediatoren. Sie erhalten einen Überblick über die Vielfalt der handlungsorientierten Methodik, zahlreiche konkrete Anregungen für ihre Arbeit und differenzierte Hinweise für die Abstimmung der Methodik auf den Auftragskontext. Bereits mit einzelnen Methoden Vertrauten ermöglicht das Buch den »Blick über den Tellerrand« und die Nutzung einzelner Elemente aus anderen Methoden im Rahmen einer integrativen Praxis der Arbeit mit Organisationen. Für Teilnehmer einer organisationsentwicklungsbezogenen Weiterbildung ist dieses Buch eine wichtige Arbeitsgrundlage. Entscheidungsträgern in Organisationen gibt es fundierte Einblicke in die Funktionsweise verschiedener Trainings- und Beratungsmethoden, die bei der Gestaltung von Organisationsentwicklungsstrategien und der Auswahl eines Beraterteams helfen. Studenten der Organisationspsychologie, Organisationssoziologie, BWL, Pädagogik, Erwachsenenbildung oder verwandter Fächer finden hier einen Überblick über die Theoriebildung und Forschung zu handlungsorientierten Methoden. Aber auch in anderen Handlungsfeldern der Beratung und Bildung, z. B. in der Erwachsenenbildung, der Sozialarbeit oder der Schule, kann dieses Buch bei der handlungsorientierten Gestaltung von Lernprozessen helfen. Erfahrenen Praktikern aus diesen Arbeitsfeldern wird es nicht schwer fallen, die beschriebenen Methoden an ihre Anforderungen zu adaptieren.

Wir sprechen im Rahmen dieses Buches der Einfachheit halber von Organisationsentwicklung, wenn es um organisationale Lern- und Veränderungsprozesse geht. Maßnahmen der Personal- und Teamentwicklung, der Supervision und des Coachings sind damit eingeschlossen (zur näheren Unterscheidung dieser Begriffe ► Abschn. 1.1). Je nach Kontext sprechen wir daher von Berater, Trainer oder Leiter. Alle Fallbeispiele wurden sinnerhaltend so verändert, dass keine Rückschlüsse auf reale Organisationen oder Personen möglich sind.

Wir verwenden aus Gründen der Lesbarkeit durchgängig die maskuline Schreibweise, es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

Wir danken Joachim Coch vom Springer-Verlag, der dieses Buch engagiert betreut hat, sowie Angela Wirsig-Wolf, die das Manuskript der zweiten Auflage ebenso scharf- wie umsichtig lektoriert hat. Ein besonderer Dank gilt den zahlreichen Kolleginnen und Kollegen, die dieses Buch durch ihre umfangreiche Praxiserfahrung in der Arbeit mit handlungsorientierten Methoden bereichert haben.

Norden, im Juli 2015

**Falko von Ameln**

## Autorenportraits

---



### **Falko von Ameln**

Falko von Ameln, Jg. 1970, Priv.-Doz. Dr. phil. Dipl.-Psych., Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG), Habilitation im Fach Beratungswissenschaft. Lehraufträge u. a. an den Universitäten Kaiserslautern (Organisationsentwicklung, Systemische Organisationsberatung), Hannover (Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft) und der European Business School Schloss Reichartshausen (Consulting & Organizational Change). Schwerpunkte: Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung mit handlungsorientierten Methoden, Qualitätsentwicklung, Ausbildung von Beratern und Supervisoren.

*Kontakt:* Falko von Ameln, Am Diekschloot 11b, 26506 Norden, Deutschland, Tel. ++49 (0)4931 – 959833, Fax ++49 (0)4931 – 959834, info@vonameln.net, ► [www.vonameln.net](http://www.vonameln.net)



### **Josef Kramer**

Josef Kramer, 1953–2014, Dr. phil. Dipl.-Psych. Dipl.-Päd., Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG), Lehrauftrag an der European Business School Oestrich-Winkel. Langjährige Leitung einer Suchtklinik, eines Psychodrama-Ausbildungsinstitutes und mehrerer Beratungsinstitute. Schwerpunkte: Executive Coaching, Change Management, Konflikt-Workshops, Train-the-Trainer-Programme.

## Verzeichnis der externen Beiträge

---

### ■ Nach Autoren

- Benien, Karl (Berater und Trainer, Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg) (► Abschn. 13.2)
- Birkner, Stephanie (Juniorprofessorin für Female Entrepreneurship an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg) (► Abschn. 7.6)
- Buer, Ferdinand (em. Professor für Soziologie an der Universität Münster, ehem. Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster) (► Abschn. 10.4)
- Flume, Peter (VitaminT Unternehmenstheater, Lehrbeauftragter an der Universität Hildesheim) (► Abschn. 9.2)
- Gasch, Bernd (Professor für Psychologie an der Universität Dortmund) (► Abschn. 3.2)
- Gebhardt, Raimund (Inhaber ProfilConcept, Change-Berater) (► Abschn. 6.2, ► Abschn. 8.8)
- Gellert, Manfred (Inhaber und Geschäftsführer Concepta Team Consulting) (► Abschn. 13.6)
- Greif, Siegfried (Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück) (► Abschn. 1.4)
- Hörmann, Markus (Trainer, Coach und Berater) (► Abschn. 4.4)
- Kauffeld, Simone (Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig) (► Abschn. 3.7)
- Köhler, Ute (in einer deutschen Großorganisation verantwortlich für Organisationsentwicklung) (► Abschn. 4.2)
- König, Eckard (Professor für Weiterbildung und Organisationsberatung an der Universität Paderborn) (► Abschn. 2.2)
- Kriz, Willy Christian (Professor an der FH Vorarlberg) (► Abschn. 7.3, ► Abschn. 13.10)
- Lames, Gundo (Leiter des Strategiebereichs »Ziele und Entwicklung« beim Bistum Trier) (► Abschn. 9.3)
- Massenberg, Ann-Christine (wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Braunschweig, Trainerin und Beraterin) (► Abschn. 3.7)
- Schad, Niko (Trainer und Berater) (► Abschn. 8.3, ► Abschn. 8.8)
- Schreyögg, Georg (Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FU Berlin) (► Abschn. 9.6)
- Sparrer, Insa (SySt<sup>®</sup>-Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung) (► Abschn. 11.2)
- Stark, Heike (Beraterin und Trainerin) (► Abschn. 6.5)
- Stey, Gerhard (Beraterhaus Kassel, Lehrbeauftragter an der Universität Kassel) (► Abschn. 11.5)
- Varga von Kibéd, Matthias (SySt<sup>®</sup>-Institut für systemische Ausbildung, Fortbildung und Forschung) (► Abschn. 11.2)
- Weller, Dirk (Marktforscher) (► Abschn. 13.7)
- Wimmer, Rudolf (Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten-Herdecke, Partner der osb international Consulting AG) (► Abschn. 13.11)



## ■ Nach Arbeitsfeldern/Themen

### **Burnout**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en

### **Empowerment**

- Ute Köhler: »Starke Frauen – starkes Team« – literarische Metaphern für ein Empowermenttraining im Teamkontext

### **Fortbildung, Formen**

- Bernd Gasch: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung

### **Gewerkschaftliche Bildungsarbeit**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en

### **Handlungsorientiertes Lernen, Grundlagen**

- Simone Kauffeld und Ann-Christine Massenber: Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen – Wirksamkeitsanalysen und die Frage nach dem »Warum«
- Eckard König: Wie wirkt handlungsorientierte Beratung? Ein Gespräch zu Erklärungsperspektiven, Möglichkeiten und Grenzen handlungsorientierter Methoden
- Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung
- Rudolf Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessstemen

### **Kommunikationstraining**

- Karl Benien: Erlebnisaktivierende Beratungsmethoden im Kommunikationstraining
- Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch

### **Kooperation, Verbesserung der**

- Heike Stark: Combined Forces Against Trafficking auf der Bühne – Vom Nutzen des Spielens

### **Leitbildorientierung**

- Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater

### **Marktforschung**

- Dirk Weller: Das Szenodrama in der Markt- und Organisationsforschung

### **Organisationsentwicklung**

- Stephanie Birkner: Planspiele als Träger und Präger von Erfahrungswissen im Umgang mit Wandel
- Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater
- Willy Christian Kriz: Organisationsentwicklungsprozesse mit Planspielen steuern und begleiten

- Gundo Lames: Elemente des Mitarbeitertheaters in der Startphase einer Organisationsentwicklung
- Rudolf Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessstemen

#### **Organisationsforschung**

- Dirk Weller: Das Szenodrama in der Markt- und Organisationsforschung

#### **Pricing-Beratung**

- Frank Luby: Planspiele und Simulation in der Pricing-Beratung

#### **Rollenkonflikt**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en

#### **Selbstorganisiertes Lernen**

- Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung

#### **Strategieentwicklung**

- Rudolf Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessstemen

#### **Teamentwicklung**

- Manfred Gellert: Teamentwicklung mit handlungsorientierten Methoden
- Ute Köhler: »Starke Frauen –starkes Team« – literarische Metaphern für ein Empowermenttraining im Teamkontext

#### **Teamkompetenz, Entwicklung von**

- Willy Christian Kriz: Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen

#### **Umstrukturierungen, Begleitung von**

- Niko Schad: Eine Abteilung erprobt übergreifende Zusammenarbeit – das Bergrettungs-szenario
- Raimund Gebhardt und Niko Schad: City Bound in Dublin: »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen«

#### **Weiterbildung, Formen**

- Bernd Gasch: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung

#### **■ Nach Methoden**

##### **Aufstellungen**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en
- Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen

### **City Bound**

- Raimund Gebhardt und Niko Schad: City Bound in Dublin: »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen«

### **Organisationsaufstellungen**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en
- Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen

### **Outdoortraining**

- Niko Schad: Eine Abteilung erprobt übergreifende Zusammenarbeit – das Bergrettungsszenario
- Raimund Gebhardt und Niko Schad: City Bound in Dublin: »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen«

### **Planspiel**

- Stephanie Birkner: Planspiele als Träger und Präger von Erfahrungswissen im Umgang mit Wandel
- Willy Christian Kriz: Organisationsentwicklungsprozesse mit Planspielen steuern und begleiten
- Willy Christian Kriz: Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen

### **Psychodrama**

- Karl Benien: Erlebnisaktivierende Beratungsmethoden im Kommunikationstraining

### **Rollenspiel**

- Karl Benien: Erlebnisaktivierende Beratungsmethoden im Kommunikationstraining
- Markus Hörmann: Über den Nutzen von Rollenspielen in Trainings aus Sicht der Organisation
- Ute Köhler: »Starke Frauen – starkes Team« – literarische Metaphern für ein Empowermenttraining im Teamkontext

### **Rollentausch**

- Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch

### **Rollentraining**

- Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch

### **Skalierungen**

- Rudolf Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessstemen

### **Soziodrama**

- Heike Stark: Combined Forces Against Trafficking auf der Bühne – Vom Nutzen des Spielens
- Dirk Weller: Das Szenodrama in der Markt- und Organisationsforschung

### **Systemaufstellungen**

- Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en
- Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen
- Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer: Das SySt<sup>®</sup>-Tetralemma

### **Szenodrama**

- Dirk Weller: Das Szenodrama in der Markt- und Organisationsforschung

### **Unternehmenstheater**

- Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater
- Gundo Lames: Elemente des Mitarbeitertheaters in der Startphase einer Organisationsentwicklung

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Grundlagen

1	<b>Was sind handlungsorientierte Trainings- und Beratungsmethoden?</b> .....	3
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
1.1	<b>Wie lassen sich organisationale Lern- und Veränderungsprozesse gestalten?</b> .....	4
1.2	<b>Methoden der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung</b> .....	5
1.3	<b>Was leisten handlungsorientierte Methoden?</b> .....	7
1.4	<b>Beitrag von Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung</b> .....	10
	<b>Literatur</b> .....	14
2	<b>Wie wirken handlungsorientierte Methoden?</b> .....	15
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
2.1	<b>Surplus Reality: das Herz handlungsorientierter Trainings- und Beratungsmethoden</b> .....	17
2.1.1	Kann man Organisationen anfassen? Realität und Wirklichkeit der Beratung .....	17
2.1.2	Aktions- und Reflexionsräume in Training und Beratung – einige beispielhafte Abläufe. ....	19
2.1.3	Räumliche und zeitliche Perspektiven der Surplus Reality .....	20
2.1.4	Surplus Reality als isomorphes Modell des Klientensystems und seiner Dynamik .....	21
2.1.5	Surplus Reality als Wirklichkeits- und Möglichkeitsraum .....	22
2.1.6	Arbeit mit Surplus Reality als Zyklus von Projektion und Interpretation .....	22
2.2	<b>Beitrag von Eckard König: Wie wirkt handlungsorientierte Beratung? Ein Gespräch zu Erklärungsperspektiven, Möglichkeiten und Grenzen handlungsorientierter Methoden</b> .....	23
2.3	<b>Sehen ist Verstehen: Die sinnliche Darstellung abstrakter Themen</b> .....	26
2.4	<b>»Lass es mich tun und ich werde es verstehen«: Lernen durch Erfahrung und eigenes Tun</b> .....	28
2.5	<b>Lernen am eigenen Leibe: Der Körper als Resonanzboden</b> .....	29
2.5.1	Der Körper ist unser wichtigstes Erkenntnisorgan .....	29
2.5.2	Geistige Aktivität durch körperliche Aktivität als Grundmuster handlungsorientierten Lernens .....	31
2.6	<b>»Das geht mich etwas an«: Lernen an konkreten Praxisthemen</b> .....	31
2.7	<b>Experimente erwünscht: Sanktionsfreie Erprobung neuer Denk- und Handlungsweisen</b> .....	31
2.8	<b>Lernen mit Herz und Verstand: Integration kognitiver und emotionaler Dimensionen</b> .....	32
2.9	<b>Der Blick durch eine neue Brille: Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wirklichkeiten in der Beratung</b> .....	35
2.10	<b>Vier Augen sehen mehr als zwei: Selbst- und Fremdbeobachtung</b> .....	38
2.11	<b>Aus der Tiefe ans Licht: Auf der Suche nach den informellen, latenten oder unbewussten Anteilen des Systems</b> .....	39
2.12	<b>Der gerade Weg ist nicht immer der kürzeste: Die Rolle von Verfremdung, Irritation und Distanzierung in Lern- und Veränderungsprozessen</b> .....	39
2.13	<b>Komplexität handhabbar machen: Handlungsorientierte Methoden als Werkzeuge der Komplexitätsbewältigung</b> .....	42

2.14	<b>Veränderung, die »Sinn macht«: Handlungsorientierte Methoden und die Kraft der Symbolik</b> .....	43
2.15	<b>Lernen – (k)ein Kinderspiel? Handlungsorientierte Methoden und der Aspekt spielerischen Lernens</b> .....	44
	<b>Literatur</b> .....	47
3	<b>Vom Auftrag zur Umsetzung: Training und Beratung mit handlungsorientierten Methoden</b> .....	51
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
3.1	<b>Kontrakt- und Planungsphase</b> .....	53
3.1.1	Der Kontrakt .....	53
3.1.2	Bedarfsgerechte Planung .....	55
3.1.3	Lernorte, Räumlichkeiten und Ausstattung .....	55
3.1.4	Zeitplanung .....	58
3.2	<b>Beitrag von Bernd Gasch: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung</b> .....	59
3.3	<b>Warming-up-Phase</b> .....	62
3.3.1	Wie führt man handlungsorientierte Methoden ein? .....	64
3.3.2	Seminareinstieg mit handlungsorientierten Methoden .....	66
3.3.3	Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene .....	68
3.3.4	Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers .....	69
3.4	<b>Aktionsphase</b> .....	70
3.4.1	Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene .....	70
3.4.2	Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers .....	70
3.4.3	»Widerstand« .....	73
3.5	<b>Reflexionsphase</b> .....	77
3.5.1	Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene .....	77
3.5.2	Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers .....	80
3.5.3	Prozessanalyse .....	83
3.6	<b>Transferphase</b> .....	84
3.6.1	Transferfragen, -aufgaben und -maßnahmen .....	84
3.6.2	Analyse transferfördernder bzw. -hemmender Faktoren und Vereinbarung transferfördernder Maßnahmen .....	85
3.6.3	Follow-up .....	86
3.7	<b>Beitrag von Simone Kauffeld und Ann-Christine Massenber: Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen –Wirksamkeitsanalysen und die Frage nach dem »Warum«</b> .....	86
3.8	<b>Weitere Informationen zur Gestaltung von Trainings und Gruppenprozessen</b> .....	91
	<b>Literatur</b> .....	91

## II Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene

4	<b>Rollenspiel und Rollentraining</b> .....	95
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
4.1	<b>Rollenspiel, Rollentraining und Rollencoaching</b> .....	97
4.2	<b>Beitrag von Ute Köhler: »Starke Frauen – starkes Team« – literarische Metaphern für ein Empowermenttraining im Teamkontext</b> .....	101
4.3	<b>Wie wirken Rollenspiel und Rollentraining?</b> .....	103

4.4	<b>Beitrag von Markus Hörmann: Über den Nutzen von Rollenspielen in Trainings aus Sicht der Organisation</b> .....	104
4.5	<b>Weitere Informationen zu Rollenspiel und Rollentraining</b> .....	106
	<b>Literatur</b> .....	107
5	<b>Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie</b> .....	109
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
5.1	<b>Eindimensionale Darstellungen</b> .....	112
5.2	<b>Zweidimensionale Darstellungen</b> .....	115
5.2.1	Soziometrische Landkarte .....	115
5.2.2	Zweidimensionale Einstellungsabfragen.....	116
5.3	<b>Polare Darstellungen</b> .....	116
5.4	<b>Multipolare Darstellungen: aktionssoziometrische Gruppenbildung</b> .....	117
5.5	<b>Wie wirken Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie?</b> .....	119
5.6	<b>Weitere Informationen zu Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie</b> .....	120
	<b>Literatur</b> .....	120
6	<b>Soziodrama</b> .....	121
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
6.1	<b>Das themenzentrierte Soziodrama</b> .....	124
6.1.1	Szenische Bilder.....	124
6.1.2	Das Stegreifspiel im themenzentrierten Soziodrama.....	126
6.2	<b>Beitrag von Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch</b> .....	126
6.3	<b>Das gruppenzentrierte Soziodrama</b> .....	129
6.3.1	Der kollektive Rollentausch im gruppenzentrierten Soziodrama .....	130
6.3.2	Das Stegreifspiel im gruppenzentrierten Soziodrama.....	131
6.4	<b>Das gesellschaftspolitische Soziodrama</b> .....	135
6.4.1	Warming-up-Phase.....	137
6.4.2	Aktionsphase .....	139
6.4.3	Reflexionsphase.....	141
6.5	<b>Beitrag von Heike Stark: Combined Forces Against Trafficking auf der Bühne – Vom Nutzen des Spielens</b> .....	141
6.6	<b>Wie wirkt Soziodrama?</b> .....	144
6.6.1	Tele und Einfühlung .....	145
6.6.2	Begegnung .....	145
6.7	<b>Weitere Informationen zum Soziodrama</b> .....	146
	<b>Literatur</b> .....	146
7	<b>Planspiel</b> .....	149
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
7.1	<b>Grundlagen der Arbeit mit Planspielen</b> .....	151
7.1.1	Ziele der Planspielmethode.....	151
7.1.2	Das Planspiel im Vergleich mit anderen handlungsorientierten Methoden.....	152
7.2	<b>Unterscheidungskriterien und Einsatz von Planspielen</b> .....	154
7.2.1	Individualplanspiel vs. Gruppenplanspiel .....	154
7.2.2	Unternehmens-, Funktions- und Branchenplanspiele .....	157

7.2.3	Offene vs. geschlossene Planspiele .....	157
7.2.4	Computergestützte Planspiele .....	162
7.3	<b>Beitrag von Willy Christian Kriz: Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen .....</b>	<b>164</b>
7.4	<b>Ablauf von Planspielen .....</b>	<b>167</b>
7.4.1	Kontrakt- und Planungsphase .....	167
7.4.2	Warming-up-Phase .....	171
7.4.3	Aktionsphase .....	171
7.4.4	Reflexionsphase .....	172
7.5	<b>Wie wirken Planspiele? .....</b>	<b>173</b>
7.6	<b>Beitrag von Stephanie Birkner: Planspiele als Träger und Präger von Erfahrungswissen im Umgang mit Wandel .....</b>	<b>174</b>
7.7	<b>Weitere Informationen zu Planspielen .....</b>	<b>177</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>178</b>
8	<b>Outdoortraining .....</b>	<b>181</b>
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
8.1	<b>Hochseilgärten und andere künstliche Anlagen .....</b>	<b>185</b>
8.2	<b>Problemlösungsaufgaben .....</b>	<b>187</b>
8.2.1	»Zweimal 5 Ecken« .....	187
8.2.2	Spinnennetz .....	187
8.2.3	Brückenbau .....	188
8.2.4	Floßbau .....	188
8.2.5	Vehikelbau .....	189
8.2.6	»Search the Client« .....	189
8.2.7	Orientierungstouren .....	189
8.2.8	»Find the Tree« .....	190
8.2.9	Selbstbestimmte Lernprozesse als Outdoorprojekt .....	190
8.3	<b>Beitrag von Niko Schad: Eine Abteilung erprobt übergreifende Zusammenarbeit – das Bergrettungsszenario .....</b>	<b>191</b>
8.4	<b>Wilderness Trainings .....</b>	<b>194</b>
8.4.1	Wilderness Trainings im Team .....	195
8.4.2	Wilderness Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung .....	195
8.5	<b>Gemischte Trainings .....</b>	<b>196</b>
8.6	<b>Komplexe Szenarien .....</b>	<b>196</b>
8.7	<b>City Bound .....</b>	<b>197</b>
8.7.1	Gruppenfoto .....	197
8.7.2	Abendessen .....	197
8.8	<b>Beitrag von Raimund Gebhardt &amp; Niko Schad: City Bound in Dublin – »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen« .....</b>	<b>198</b>
8.9	<b>Konzepte im Grenzbereich zwischen Outdoor und anderen Formen handlungsorientierter Arbeit .....</b>	<b>201</b>
8.10	<b>Kriterien für die Professionalität von Outdoortrainings .....</b>	<b>202</b>
8.10.1	Abstimmung des Seminardesigns auf die Lernerfordernisse der Gruppe .....	202
8.10.2	Qualifikation des Anbieters .....	203
8.10.3	Sicherheit von Outdoortrainings .....	205
8.11	<b>Wie wirken Outdoortrainings? .....</b>	<b>206</b>
8.11.1	»Die Berge sprechen für sich« – »The mountains speak for themselves« .....	207



8.11.2	Outward Bound plus – Aktion plus Reflexion .....	208
8.11.3	Das metaphorische Modell .....	208
8.11.4	Empirische Studien zur Wirkung von Outdoortrainings .....	209
8.12	<b>Weitere Informationen zu Outdoortrainings</b> .....	211
	<b>Literatur</b> .....	212
<b>9</b>	<b>Unternehmenstheater</b> .....	215
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
9.1	<b>Varianten des Unternehmenstheaters</b> .....	217
9.1.1	»Schlüsselfertiges Theater« .....	217
9.1.2	Unternehmenstheater »nach Maß« .....	217
9.1.3	Spiegeltheater .....	219
9.1.4	Interaktives Unternehmenstheater .....	219
9.1.5	Mitarbeitertheater .....	221
9.2	<b>Beitrag von Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI – Changetheater</b> .....	221
9.3	<b>Beitrag von Gundo Lames: Elemente des Mitarbeitertheaters in der Startphase einer Organisationsentwicklung</b> .....	225
9.4	<b>Ablauf der Arbeit mit dem Unternehmenstheater</b> .....	227
9.4.1	Kontrakt- und Planungsphase .....	227
9.4.2	Warming-up-Phase .....	228
9.4.3	Aktionsphase .....	228
9.4.4	Reflexionsphase .....	228
9.4.5	Transferphase .....	228
9.5	<b>Wie wirkt Unternehmenstheater?</b> .....	229
9.5.1	Distanzierung und selektive Exposition .....	230
9.5.2	Verfremdung und Irritation .....	231
9.5.3	Selbst- und Fremdbeobachtung .....	231
9.6	<b>Beitrag von Georg Schreyögg: Unternehmenstheater als Spiegel – zur Bedeutung von Beobachtungen 2. Ordnung</b> .....	231
9.7	<b>Weitere Informationen zum Unternehmenstheater</b> .....	235
	<b>Literatur</b> .....	236

### III Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers

<b>10</b>	<b>Psychodrama</b> .....	239
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
10.1	<b>Psychodramatische Arbeitsformen</b> .....	242
10.2	<b>Warming-up-Phase</b> .....	243
10.3	<b>Aktionsphase</b> .....	244
10.3.1	Das klassische Psychodrama .....	246
10.3.2	Playbackpsychodrama .....	249
10.3.3	Psychodramatische Aufstellungsarbeit .....	249
10.3.4	Arbeit mit einzelnen Psychodramaelementen .....	251
10.3.5	Psychodramatische Arbeit in der Einzelberatung .....	252
10.4	<b>Beitrag von Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en</b> .....	253
10.5	<b>Reflexionsphase</b> .....	256
10.6	<b>Transferphase</b> .....	256

10.7	<b>Psychodramatische Arrangements und Techniken</b> .....	256
10.7.1	Einfrieren .....	257
10.7.2	Verbalisierungstechniken .....	257
10.7.3	Rollentausch/Rollenwechsel .....	258
10.7.4	Doppel .....	260
10.7.5	Spiegel .....	262
10.7.6	Maximierung .....	262
10.7.7	Zwischenfeedback und Zwischensharing .....	263
10.7.8	Zukunftsprojektion, Realitätsprobe und Rollentraining .....	263
10.8	<b>Wie wirkt Psychodrama?</b> .....	264
10.8.1	Spontaneität und Kreativität .....	264
10.8.2	Die Rollentheorie .....	266
10.9	<b>Weitere Informationen zum Psychodrama</b> .....	269
	<b>Literatur</b> .....	269
11	<b>Systemaufstellungen</b> .....	271
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
11.1	<b>Formen der Aufstellungsarbeit</b> .....	275
11.1.1	»Klassische« Organisationsaufstellungen .....	275
11.1.2	Systemische Strukturaufstellungen .....	276
11.1.3	Aufstellungen mit Systemmitgliedern .....	278
11.2	<b>Beitrag von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer: Das SySt®-Tetralemma</b> .....	279
11.3	<b>Ablauf von Organisationsaufstellungen</b> .....	286
11.3.1	Interview .....	286
11.3.2	Ausgangsbild .....	286
11.3.3	Stellungsarbeit .....	288
11.3.4	Prozessarbeit .....	291
11.3.5	Abschluss .....	292
11.3.6	Transfer .....	292
11.4	<b>Wie wirken Systemaufstellungen?</b> .....	293
11.4.1	Einführung der Stellvertreter .....	294
11.4.2	Offenbarung oder Konstruktion? .....	297
11.4.3	Irritation oder Affirmation? .....	298
11.5	<b>Beitrag von Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen – 5 Thesen und einige Fragen</b> .....	298
11.6	<b>Weitere Informationen zu Systemaufstellungen</b> .....	302
	<b>Literatur</b> .....	302
12	<b>Zeitlinien</b> .....	305
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
12.1	<b>Grundlagen der Arbeit mit Zeitlinien</b> .....	307
	<b>Literatur</b> .....	310
<b>IV</b>	<b>Anwendungsbeispiele</b>	
13	<b>Wie sieht handlungsorientierte Arbeit in der Praxis aus?</b> .....	313
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
13.1	<b>Kommunikationstraining</b> .....	314

13.2	<b>Beitrag von Karl Benien: Erlebnisaktivierende Beratungsmethoden im Kommunikationstraining</b> .....	314
13.3	<b>Vertrieboptimierung</b> .....	318
13.4	<b>Qualitätsentwicklung</b> .....	320
13.5	<b>Teamentwicklung</b> .....	321
13.6	<b>Beitrag von Manfred Gellert: Teamentwicklung mit handlungsorientierten Methoden</b> .....	324
13.7	<b>Beitrag von Dirk Weller: Das Szenodrama in der Markt- und Organisationsforschung</b> .....	328
13.8	<b>Coaching</b> .....	331
13.9	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	332
13.10	<b>Beitrag von Willy Christian Kriz: Organisationsentwicklungsprozesse mit Planspielen steuern und begleiten</b> .....	332
13.11	<b>Beitrag von Rudolf Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessstemen</b> .....	334
	<b>Literatur</b> .....	337
 <b>Serviceteil</b>		
	<b>Glossar</b> .....	340
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	344