

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

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Was sind handlungsorientierte Trainings- und Beratungsmethoden?	3
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
1.1	Wie lassen sich organisationale Lern- und Veränderungsprozesse gestalten?	4
1.2	Methoden der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung	5
1.3	Was leisten handlungsorientierte Methoden?	7
1.4	Beitrag von Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung	10
	Literatur	14
2	Wie wirken handlungsorientierte Methoden?	15
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
2.1	Surplus Reality: das Herz handlungsorientierter Trainings- und Beratungsmethoden	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	Beitrag von Eckard König: Wie wirkt handlungsorientierte Beratung? Ein Gespräch zu Erklärungsperspektiven, Möglichkeiten und Grenzen handlungsorientierter Methoden	23
2.3	Sehen ist Verstehen: Die sinnliche Darstellung abstrakter Themen	26
2.4	»Lass es mich tun und ich werde es verstehen«: Lernen durch Erfahrung und eigenes Tun	28
2.5	Lernen am eigenen Leibe: Der Körper als Resonanzboden	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	»Das geht mich etwas an«: Lernen an konkreten Praxisthemen	31
2.7	Experimente erwünscht: Sanktionsfreie Erprobung neuer Denk- und Handlungsweisen	31
2.8	Lernen mit Herz und Verstand: Integration kognitiver und emotionaler Dimensionen	32
2.9	Der Blick durch eine neue Brille: Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wirklichkeiten in der Beratung	35
2.10	Vier Augen sehen mehr als zwei: Selbst- und Fremdbeobachtung	38
2.11	Aus der Tiefe ans Licht: Auf der Suche nach den informellen, latenten oder unbewussten Anteilen des Systems	39
2.12	Der gerade Weg ist nicht immer der kürzeste: Die Rolle von Verfremdung, Irritation und Distanzierung in Lern- und Veränderungsprozessen	39
2.13	Komplexität handhabbar machen: Handlungsorientierte Methoden als Werkzeuge der Komplexitätsbewältigung	42

2.14	Veränderung, die »Sinn macht«: Handlungsorientierte Methoden und die Kraft der Symbolik	43
2.15	Lernen – (k)ein Kinderspiel? Handlungsorientierte Methoden und der Aspekt spielerischen Lernens	44
	Literatur	47
3	Vom Auftrag zur Umsetzung: Training und Beratung mit handlungsorientierten Methoden	51
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
3.1	Kontrakt- und Planungsphase	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	Beitrag von Bernd Gasch: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung	59
3.3	Warming-up-Phase	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	Aktionsphase	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	Reflexionsphase	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	Transferphase	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	Beitrag von Simone Kauffeld und Ann-Christine Massenberg: Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen –Wirksamkeitsanalysen und die Frage nach dem »Warum«	86
3.8	Weitere Informationen zur Gestaltung von Trainings und Gruppenprozessen	91
	Literatur	91

II Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene

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

4.4	Beitrag von Markus Hörmann: Über den Nutzen von Rollenspielen in Trainings aus Sicht der Organisation	104
4.5	Weitere Informationen zu Rollenspiel und Rollentraining	106
	Literatur	107
5	Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie	109
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
5.1	Eindimensionale Darstellungen	112
5.2	Zweidimensionale Darstellungen	115
5.2.1	Soziometrische Landkarte	115
5.2.2	Zweidimensionale Einstellungsabfragen	116
5.3	Polare Darstellungen	116
5.4	Multipolare Darstellungen: aktionssoziometrische Gruppenbildung	117
5.5	Wie wirken Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie?	119
5.6	Weitere Informationen zu Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie	120
	Literatur	120
6	Soziodrama	121
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
6.1	Das themenzentrierte Soziodrama	124
6.1.1	Szenische Bilder	124
6.1.2	Das Stegreifspiel im themenzentrierten Soziodrama	126
6.2	Beitrag von Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch	126
6.3	Das gruppenzentrierte Soziodrama	129
6.3.1	Der kollektive Rollentausch im gruppenzentrierten Soziodrama	130
6.3.2	Das Stegreifspiel im gruppenzentrierten Soziodrama	131
6.4	Das gesellschaftspolitische Soziodrama	135
6.4.1	Warming-up-Phase	137
6.4.2	Aktionsphase	139
6.4.3	Reflexionsphase	141
6.5	Beitrag von Heike Stark: Combined Forces Against Trafficking auf der Bühne – Vom Nutzen des Spielens	141
6.6	Wie wirkt Soziodrama?	144
6.6.1	Tele und Einfühlung	145
6.6.2	Begegnung	145
6.7	Weitere Informationen zum Soziodrama	146
	Literatur	146
7	Planspiel	149
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
7.1	Grundlagen der Arbeit mit Planspielen	151
7.1.1	Ziele der Planspielmethode	151
7.1.2	Das Planspiel im Vergleich mit anderen handlungsorientierten Methoden	152
7.2	Unterscheidungskriterien und Einsatz von Planspielen	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	Beitrag von Willy Christian Kriz: Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen	164
7.4	Ablauf von Planspielen	167
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	Wie wirken Planspiele?	173
7.6	Beitrag von Stephanie Birkner: Planspiele als Träger und Präger von Erfahrungswissen im Umgang mit Wandel	174
7.7	Weitere Informationen zu Planspielen	177
	Literatur	178
8	Outdoortraining	181
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
8.1	Hochseilgärten und andere künstliche Anlagen	185
8.2	Problemlösungsaufgaben	187
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	Beitrag von Niko Schad: Eine Abteilung erprobt übergreifende Zusammenarbeit – das Bergrettungsszenario	191
8.4	Wilderness Trainings	194
8.4.1	Wilderness Trainings im Team	195
8.4.2	Wilderness Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung	195
8.5	Gemischte Trainings	196
8.6	Komplexe Szenarien	196
8.7	City Bound	197
8.7.1	Gruppenfoto	197
8.7.2	Abendessen	197
8.8	Beitrag von Raimund Gebhardt & Niko Schad: City Bound in Dublin – »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen«	198
8.9	Konzepte im Grenzbereich zwischen Outdoor und anderen Formen handlungsorientierter Arbeit	201
8.10	Kriterien für die Professionalität von Outdoortrainings	202
8.10.1	Abstimmung des Seminarplans auf die Lernerfordernisse der Gruppe	202
8.10.2	Qualifikation des Anbieters	203
8.10.3	Sicherheit von Outdoortrainings	205
8.11	Wie wirken Outdoortrainings?	206
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	Weitere Informationen zu Outdoortrainings	211
	Literatur	212
9	Unternehmenstheater	215
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
9.1	Varianten des Unternehmenstheaters	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	Beitrag von Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI – Changetheater	221
9.3	Beitrag von Gundo Lames: Elemente des Mitarbeitertheaters in der Startphase einer Organisationsentwicklung	225
9.4	Ablauf der Arbeit mit dem Unternehmenstheater	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	Wie wirkt Unternehmenstheater?	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	Beitrag von Georg Schreyögg: Unternehmenstheater als Spiegel – zur Bedeutung von Beobachtungen 2. Ordnung	231
9.7	Weitere Informationen zum Unternehmenstheater	235
	Literatur	236

III Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers

10	Psychodrama	239
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
10.1	Psychodramatische Arbeitsformen	242
10.2	Warming-up-Phase	243
10.3	Aktionsphase	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	Beitrag von Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en	253
10.5	Reflexionsphase	256
10.6	Transferphase	256

10.7	Psychodramatische Arrangements und Techniken	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	Wie wirkt Psychodrama?	264
10.8.1	Spontaneität und Kreativität	264
10.8.2	Die Rollentheorie	266
10.9	Weitere Informationen zum Psychodrama	269
	Literatur	269
11	Systemaufstellungen	271
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
11.1	Formen der Aufstellungsarbeit	275
11.1.1	»Klassische« Organisationsaufstellungen	275
11.1.2	Systemische Strukturaufstellungen	276
11.1.3	Aufstellungen mit Systemmitgliedern	278
11.2	Beitrag von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer: Das SySt®-Tetralemma	279
11.3	Ablauf von Organisationsaufstellungen	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	Wie wirken Systemaufstellungen?	293
11.4.1	Einfühlung der Stellvertreter	294
11.4.2	Offenbarung oder Konstruktion?	297
11.4.3	Irritation oder Affirmation?	298
11.5	Beitrag von Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen – 5 Thesen und einige Fragen	298
11.6	Weitere Informationen zu Systemaufstellungen	302
	Literatur	302
12	Zeitlinien	305
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
12.1	Grundlagen der Arbeit mit Zeitlinien	307
	Literatur	310

IV Anwendungsbeispiele

13	Wie sieht handlungsorientierte Arbeit in der Praxis aus?	313
	<i>Falko von Ameln, Josef Kramer</i>	
13.1	Kommunikationstraining	314

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