

# 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 Seminar designs 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



<http://www.springer.com/978-3-662-48196-7>

Organisationen in Bewegung bringen  
Handlungsorientierte Methoden für die Personal-,  
Team- und Organisationsentwicklung  
von Ameln, F.; Kramer, J.  
2016, XXIII, 346 S. 47 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-662-48196-7