Falko von Ameln

Josef Kramer

Organisationen in Bewegung bringen

Falko von Ameln
Josef Kramer

Organisationen in Bewegung bringen

Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

Mit 90 Abbildungen, 18 Tabellen und 25 Fachbeiträgen von Experten aus Wissenschaft, Beratung und Personalmanagement

Springer

Dr. Falko von Ameln
Am Diekschloot 11b
26506 Norden
e-mail: info@vonameln.net

Dr. Josef Kramer
MSA AG
Sperberweg 2
50858 Köln
e-mail: gabriele.albrecht@msa-koeln.de

ISBN-13 978-3-540-46528-7 Springer Medizin Verlag Heidelberg

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag
springer.com
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2007

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

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch, Dr. Svenja Wahl
Projektmanagement: Joachim Coch
Copy Editing: Daniela Böhle, Berlin
Design: deblik Berlin
SPIN 1149 7486
Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

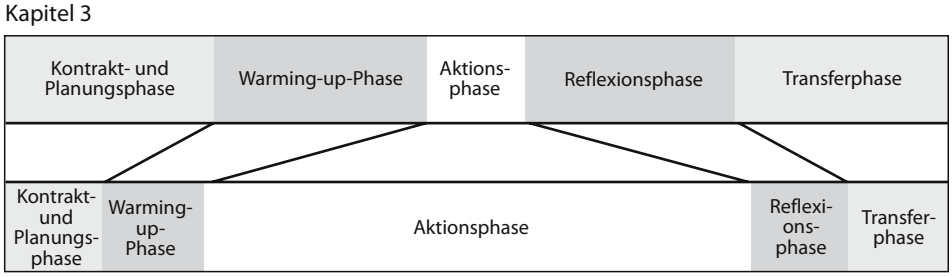
Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

»Die Organisation in Bewegung bringen« – dieses Ziel haben viele unserer Kunden zu Beginn eines Beratungsprozesses 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 Organisationsberatung können auch handlungsorientierte Methoden keine Erfolgsrezepte bieten. Rezeptbücher sind jedoch »en vogue«. Sie liefern das »Fast Food« einer sich stets unter Zeitdruck fühlenden Beratungsindustrie: einfach zuzubereiten und schnell zu servieren. Die standardisierten Seminarkonzepte und »Beratungstools«, 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 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 Beratung ist wie Kochen nicht nur ein Handwerk, sondern eine Kunst, die Kreativität, Flexibilität, Sensibilität und Erfahrung benötigt. Diese Kunst möchten wir Ihnen – neben dem Handwerk der Beratung – mit diesem Buch nahebringen.

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 Beratung (► Kap. 2). Nur wer versteht, wie und warum eine Beratungsmethode »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 handlungsorientierter Beratungsprozesse beachtet werden muss und welche Besonderheiten gegenüber anderen Beratungsmethoden auftreten. In den Sektionen II und III werden die einzelnen handlungsorientierten Methoden ausführlich vorgestellt. In der Zusammenschau mit den in ► Kap. 3 dargestellten Grundlagen wird deutlich, wie ein handlungsorientierter Lern- und Beratungsprozess von der Akquise bis zum Follow-up abläuft und was dabei zu beachten ist (◘ Abb. 1).



◘ **Abb. 1.** Ineinandergreifen von Prozessbeschreibung in Kap. 3 und Methodendarstellung in den Sektionen II und III

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 Beratungsprozesses und Anwendung greifen so wie Puzzleteile ineinander (◘ Abb. 2).

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

- aus der Perspektive der Berater,
- 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 vor allem, 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 Beratungsmethodik 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 Beratungspraxis. Für Teilnehmer einer organisationsentwicklungsbezogenen Weiterbildung ist dieses Buch eine wichtige Arbeitsgrundlage. Entscheidungsträgern in Organisationen gibt es fundierte Einblicke in die Funktionsweise verschiedener 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 schwerfallen, die beschriebenen Methoden an ihre Anforderungen zu adaptieren.

◘ **Abb. 2.** Handlungsorientierte Methoden im Kontext von Anwendungsfeld, Grundlagen und Prozessgestaltung

Wir sprechen im Rahmen dieses Buches der Einfachheit halber meistens allgemein von (Organisations-)Beratung, wenn es um organisationale Lern- und Veränderungsprozesse geht. Maßnahmen der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, der Supervision und des Coachings sind damit eingeschlossen (zur näheren Unterscheidung dieser Begriffe ► Kap. 1, Abschn. 1.1). Je nach Kontext sprechen wir von Berater, Trainer oder Leiter – diese Begriffe sind weitestgehend austauschbar. 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 und mit Daniela Böhle druckfertig gemacht hat, sowie Svenja Wahl, die das Projekt »angeschoben« und begleitet 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, sowie Rita Dick, die die Dynamik handlungsorientierter Beratungsmethoden durch die Illustrationen in Bewegung gebracht hat.

In einem Fachbuch dieser Art lässt sich nur ein Ausschnitt der Vielfalt und Komplexität handlungsorientierter Beratungsmethoden abbilden. Wenn Sie Lust auf mehr bekommen haben, möchten wir Sie auf unsere Website

http://www.organisationen-in-bewegung.com

einladen. Auf dieser Seite, die wir in der Zukunft zu einem wichtigen Portal ausbauen wollen, finden Sie Hinweise auf kompetente Trainingsanbieter, Fortbildungsmöglichkeiten, Internet-Ressourcen und weitere Informationen rund um das Thema handlungsorientierte Beratungsmethoden.

Norden, im November 2006
Falko von Ameln und Josef Kramer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

1 Was sind handlungsorientierte Beratungsmethoden? ... 3
1.1 Was ist Organisationsberatung? ... 4
1.2 Wie lassen sich Lern- und Veränderungsprozesse gestalten? ... 6
1.3 Was leisten handlungsorientierte Methoden? ... 8
Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung. ... 10
Literatur ... 15

2 Wie wirken handlungsorientierte Methoden? ... 17
2.1 Surplus Reality: das Herz handlungsorientierter Beratungsmethoden ... 18
2.1.1 Kann man Organisationen anfassen? Realität und Wirklichkeit der Beratung ... 18
2.1.2 Aktions- und Reflexionsräume der Beratung – einige beispielhafte Abläufe ... 20
2.1.3 Räumliche und zeitliche Perspektiven der Surplus Reality ... 21
2.1.4 Surplus Reality als isomorphes Modell des Klientensystems und seiner Dynamik ... 23
2.1.5 Surplus Reality als Wirklichkeits- und Möglichkeitsraum ... 23
2.1.6 Arbeit mit Surplus Reality als Zyklus von Projektion und Interpretation ... 23
Eckard König: Wie wirkt handlungsorientierte Beratung? Ein Gespräch zu Erklärungsperspektiven, Möglichkeiten und Grenzen handlungsorientierter Methoden. ... 25
2.2 Sehen ist Verstehen: die sinnliche Darstellung abstrakter Themen ... 29
2.3 »Lass es mich tun und ich werde es verstehen«: Lernen durch Erfahrung und eigenes Tun ... 30
2.4 Lernen am eigenen Leibe: der Körper als Resonanzboden ... 32
2.4.1 Der Körper ist unser wichtigstes Erkenntnisorgan ... 32
2.4.2 Geistige Aktivität durch körperliche Aktivität als Grundmuster handlungsorientierten Lernens ... 33
2.5 »Das geht mich etwas an«: Lernen an konkreten Praxisthemen ... 33
2.6 Experimente erwünscht: sanktionsfreie Erprobung neuer Denk- und Handlungsweisen ... 34
2.7 Lernen mit Herz und Verstand: Integration kognitiver und emotionaler Dimensionen ... 34
2.8 Der Blick durch eine neue Brille: Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wirklichkeiten in der Beratung ... 37
2.9 Vier Augen sehen mehr als zwei: Selbst- und Fremdbeobachtung ... 40
2.10 Aus der Tiefe ans Licht: auf der Suche nach den informellen, latenten oder unbewussten Anteilen des Systems ... 41
2.11 Der gerade Weg ist nicht immer der kürzeste: die Rolle von Verfremdung, Irritation und Distanzierung in Beratungsprozessen ... 41
2.12 Komplexität handhabbar machen: handlungsorientierte Methoden als Werkzeuge der Komplexitätsbewältigung ... 44
2.13 Beratung, die »Sinn macht«: handlungsorientierte Methoden und die Kraft der Symbolik ... 45
2.14 Beratung – (k)ein Kinderspiel? Handlungsorientierte Methoden und der Aspekt spielerischen Lernens ... 46
Literatur ... 48

3 Vom Auftrag zur Umsetzung: Beratung mit handlungsorientierten Methoden ... 51
3.1 Kontrakt- und Planungsphase ... 52
3.1.1 Der Kontrakt ... 52
Bernd Gasch: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung ... 54
3.1.2 Bedarfsgerechte Planung ... 57
3.1.3 Lernorte, Räumlichkeiten und Ausstattung ... 58
3.1.4 Zeitplanung ... 61

3.2 Warming-up-Phase 61
Susanne Gaedeke-Gulati: »Alt werden, aber nicht alt sein« – Enttabuisierung und persönliche Reflexion als erste Schritte hin zu einem veränderten Dienstleistungsprofil 63
3.2.1 Wie führt man handlungsorientierte Methoden ein? 66
3.2.2 Seminareinstieg mit handlungsorientierten Methoden 68
3.2.3 Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene 70
3.2.4 Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers 71
3.3 Aktionsphase 72
3.3.1 Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene 72
3.3.2 Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers 72
3.3.3 »Widerstand« 75
3.4 Reflexionsphase 79
3.4.1 Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene 79
3.4.2 Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers 82
3.4.3 Prozessanalyse 85
3.5 Transferphase 86
3.5.1 Transferfragen, -aufgaben und -maßnahmen 86
3.5.2 Analyse transferfördernder bzw. -hemmender Faktoren und Vereinbarung transferfördernder Maßnahmen 87
3.5.3 Follow-up 88
Literatur 88

Teil II Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene

4 Rollenspiel und Rollentraining 93
4.1 Rollenspiel, Rollentraining und Rollencoaching 95
Ute Ullrich: »Starke Frauen – starkes Team« – literarische Metaphern für ein Empowermenttraining im Teamkontext 98
4.2 Wie wirken Rollenspiel und Rollentraining? 101
Markus Hörmann: Über den Nutzen von Rollenspielen in Trainings aus Sicht der Organisation 102
4.3 Weitere Informationen zu Rollenspiel und Rollentraining 105
Literatur 105

5 Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie 107
5.1 Eindimensionale Darstellungen 110
5.2 Zweidimensionale Darstellungen 112
5.2.1 Soziometrische Landkarte 112
5.2.2 Zweidimensionale Einstellungsabfragen 113
5.3 Polare Darstellungen 114
5.4 Multipolare Darstellungen: aktionssoziometrische Gruppenbildung 115
5.5 Wie wirken Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie? 117
5.6 Weitere Informationen zu Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie 117
Literatur 117

6 Soziodrama 119
6.1 Das themenzentrierte Soziodrama 122
6.1.1 Szenische Bilder 122
Raimund Gebhardt: Mehr Realitätsnähe im Kommunikationstraining durch Rollentausch 124
6.1.2 Das Stegreifspiel im themenzentrierten Soziodrama 127
6.2 Das gruppenzentrierte Soziodrama 127
6.2.1 Der kollektive Rollentausch im gruppenzentrierten Soziodrama 128
6.2.2 Das Stegreifspiel im gruppenzentrierten Soziodrama 129
6.3 Das gesellschaftspolitische Soziodrama 137
Heike Stark: Combined Forces against Trafficking auf der Bühne – Vom Nutzen des Spielens 138
6.3.1 Warming-up-Phase 142
6.3.2 Aktionsphase 144
6.3.3 Reflexionsphase 145
6.4 Wie wirkt Soziodrama? 146
6.4.1 Tele und Einfühlung 146
6.4.2 Begegnung 146
6.5 Weitere Informationen zum Soziodrama 147
Literatur 148

7 Planspiel 149
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 153
7.2 Unterscheidungskriterien und Einsatz von Planspielen 154
7.2.1 Individualplanspiel vs. Gruppenplanspiel .. 154
7.2.2 Unternehmens-, Funktions- und Branchenplanspiele 157
Frank Luby: Planspiele und Simulation in der Pricing-Beratung 159
7.2.3 Offene vs. geschlossene Planspiele 162
Willy Christian Kriz: Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen 166
7.2.4 Computergestützte Planspiele 168
7.3 Ablauf von Planspielen 169
7.3.1 Kontrakt- und Planungsphase 170
7.3.2 Warming-up-Phase 174
7.3.3 Aktionsphase 174
7.3.4 Reflexionsphase 175
7.4 Wie wirken Planspiele? 175
7.5 Weitere Informationen zu Planspielen 177
Literatur 178

8 Outdoortraining 181
8.1 Hochseilgärten und andere künstliche Anlagen 184
8.2 Problemlösungsaufgaben 186
8.2.1 »Zweimal 5 Ecken« 186
8.2.2 Spinnennetz 187
8.2.3 Brückenbau 187
8.2.4 Floßbau 188
8.2.5 Vehikelbau 188
8.2.6 »Search the Client« 188
8.2.7 Orientierungstouren 189
8.2.8 »Find the Tree« 189
Niko Schad: Eine Abteilung erprobt übergreifende Zusammenarbeit – das Bergrettungsszenario 190
8.2.9 Selbstbestimmte Lernprozesse als Outdoorprojekt 193
8.3 Wilderness-Trainings 194
8.3.1 Wilderness-Trainings im Team 195
8.3.2 Wilderness-Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung 195
8.4 Gemischte Trainings 195
Bruno Klein: Outdoor im Führungsbereich ... 196
8.5 Komplexe Szenarien 198
8.6 City Bound 198
8.6.1 Gruppenfoto 199
8.6.2 Abendessen 199
Raimund Gebhardt und Niko Schad: City Bound in Dublin: »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen« 200
8.7 Konzepte im Grenzbereich zwischen Outdoor und anderen Formen handlungsorientierter Arbeit 203
8.8 Kriterien für die Professionalität von Outdoortrainings 205
8.8.1 Abstimmung des Seminardesigns auf die Lernerfordernisse der Gruppe 205
8.8.2 Qualifikation des Anbieters 206
8.8.3 Sicherheit von Outdoortrainings 207
8.9 Wie wirken Outdoortrainings? 208
8.9.1 »Die Berge sprechen für sich« – »The mountains speak for themselves« 209
8.9.2 Outward Bound plus – Aktion plus Reflexion 210
8.9.3 Das metaphorische Modell 210
8.9.4 Empirische Studien zur Wirkung von Outdoortrainings 211
8.10 Weitere Informationen zu Outdoortrainings 214
Literatur 214

9 Unternehmenstheater 217
9.1 Varianten des Unternehmenstheaters 219
9.1.1 »Schlüsselfertiges Theater« 219
9.1.2 Unternehmenstheater »nach Maß« 219
9.1.3 Spiegeltheater 221
9.1.4 Interaktives Unternehmenstheater 221
Peter Flume: Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater 223
9.1.5 Mitarbeitertheater 226
Gundo Lames: Elemente des Mitarbeitertheaters in der Startphase einer Organisationsentwicklung 227
9.2 Ablauf der Arbeit mit dem Unternehmenstheater 229
9.2.1 Kontrakt- und Planungsphase 229
9.2.2 Warming-up-Phase 230
9.2.3 Aktionsphase 230
9.2.4 Reflexionsphase 230
9.2.5 Transferphase 231
9.3 Wie wirkt Unternehmenstheater? 231
9.3.1 Distanzierung und selektive Exposition 232
9.3.2 Verfremdung und Irritation 233

9.3.3 Selbst- und Fremdbeobachtung 233
Georg Schreyögg: Unternehmenstheater als Spiegel – zur Bedeutung von Beobachtungen 2. Ordnung 234
9.4 Weitere Informationen zum Unternehmenstheater 238
Literatur 238

Teil III Methoden mit Fokus auf die Ebene des einzelnen Teilnehmers

10 Psychodrama 241
10.1 Psychodramatische Arbeitsformen 244
Juliane Antoine: Ein Tabuthema auf der Bühne: sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz 245
10.2 Warming-up-Phase 249
10.3 Aktionsphase 250
10.3.1 Das klassische Psychodrama 251
10.3.2 Playbackpsychodrama 254
10.3.3 Psychodramatische Aufstellungsarbeit 254
Ferdinand Buer: Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit Gewerkschaftssekretär(inn)en 257
10.3.4 Arbeit mit einzelnen Psychodramaelementen 260
10.3.5 Psychodramatische Arbeit in der Einzelberatung 261
10.4 Reflexionsphase 261
10.5 Transferphase 262
10.6 Psychodramatische Arrangements und Techniken 262
10.6.1 Einfrieren 262
10.6.2 Verbalisierungstechniken 262
10.6.3 Rollentausch 263
10.6.4 Doppel 267
10.6.5 Spiegel 269
10.6.6 Maximierung 270
10.6.7 Zwischenfeedback und Zwischensharing 270
10.6.8 Zukunftsprojektion, Realitätsprobe und Rollentraining 270
10.7 Wie wirkt Psychodrama? 271
10.7.1 Spontaneität und Kreativität 271
10.7.2 Die Rollentheorie 272
10.8 Weitere Informationen zum Psychodrama 275
Literatur 275

11 Systemaufstellungen 277
11.1 Formen der Aufstellungsarbeit 281
11.1.1 »Klassische« Organisationsaufstellungen 281
11.1.2 Systemische Strukturaufstellungen 282
11.1.3 Aufstellungen mit Systemmitgliedern 282
11.2 Ablauf von Organisationsaufstellungen 284
11.2.1 Interview 284
11.2.2 Ausgangsbild 285
11.2.3 Stellungsarbeit 287
11.2.4 Prozessarbeit 290
11.2.5 Abschluss 290
11.2.6 Transfer 290
11.3 Wie wirken Systemaufstellungen? 291
Gerhard Stey: Systemaufstellung als Achtsamkeitsschulung für Management und Organisationen 293
11.3.1 Einfühlung der Stellvertreter 296
11.3.2 Offenbarung oder Konstruktion? 299
11.3.3 Irritation oder Affirmation? 300
11.4 Weitere Informationen zu Systemaufstellungen 301
Literatur 301

12 Zeitlinien 303
12.1 Grundlagen der Arbeit mit Zeitlinien 305
Literatur 308

Teil IV Anwendungsbeispiele

13 Wie sieht handlungsorientierte Beratung in der Praxis aus? 311
13.1 Kommunikationstraining 312
Karl Benien: Erlebnisaktivierende Beratungsmethoden im Kommunikationstraining 313
13.2 Vertriebsoptimierung 317
13.3 Qualitätsentwicklung 318
13.4 Teamentwicklung 320
Anette Stein-Hanusch: Mittendrin statt nur dabei – ein Praxisbericht 321
13.5 Markt- und Organisationsforschung 326
Dirk Weller: Das Szenodrama in der Organisationsforschung 327

13.6 Coaching 330
13.7 Organisationsentwicklung 331
Willy Christian Kriz: Organisations-entwicklungsprozesse mit Planspielen steuern und begleiten 332
Rudi Wimmer: Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businessthemen 334
Jörg Gruhler & Fritjof Schmidt: Change delivered. Ein Erfahrungsbericht aus der Deutsche Post ITSolutions 337
Literatur 340

Anhang

Glossar 343

Quellenverzeichnis 349

Autorenportraits 351

Verzeichnis der externen Beiträge 353

Stichwortverzeichnis 357

Teil I Grundlagen

Kapitel 1 Was sind handlungsorientierte Beratungsmethoden? – 3

Kapitel 2 Wie wirken handlungsorientierte Methoden? – 17

Kapitel 3 Vom Auftrag zur Umsetzung:
Beratung mit handlungsorientierten Methoden – 51

Was sind handlungsorientierte Beratungsmethoden?

1.1 Was ist Organisationsberatung? – 4

1.2 Wie lassen sich Lern- und Veränderungsprozesse gestalten? – 6

1.3 Was leisten handlungsorientierte Methoden? – 8

Literatur – 15

1

Organisationen müssen sich bewegen, um in einer sich ständig verändernden Umwelt zu überleben. Kontinuierlicher Wandel und lebenslanges Lernen der Organisation und der Mitarbeiter werden immer wichtiger, und dies nicht nur in einer globalisierten Unternehmenslandschaft, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen.

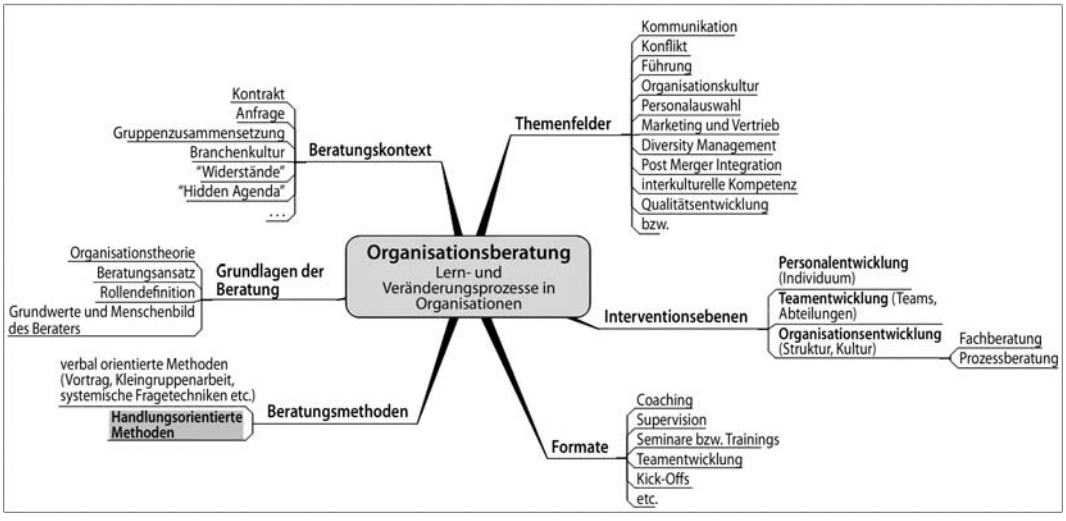
1.1 Was ist Organisationsberatung?

Organisationsberatung sieht sich als Dienstleistung, die Organisationen bei der Gestaltung ihrer Lern- und Veränderungsprozesse mit fachlichem und methodischem Know-how unterstützt. Ausgehend von einigen Beratungsansätzen und -philosophien fächert sich Organisationsberatung als Arbeitsfeld der Komplexität ihrer Aufgaben entsprechend auf: Jede Beraterin und jeder Berater hat eine individuelle Arbeitsweise und unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Darüber hinaus muss das Vorgehen im Einzelfall auf die situativen Anforderungen der Kundenorganisation, des konkreten Handlungsauftrags und der Teilnehmenden angepasst werden. Für eine Annäherung an dieses facettenreiche Arbeitsfeld lassen sich 6 Dimensionen von Organisationsberatung unterscheiden (◘ Abb. 1.1).

Themenfelder der Organisationsberatung

Die Anlässe für Beratung sind vielfältig – hier einige typische Beispiele aus der breiten Themenpalette:

- Ein Unternehmen setzt ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte auf. Ein Beratungsinstitut wird konsultiert, um diesen Prozess konzeptionell zu begleiten und umzusetzen.
- In einer Abteilung einer Bank gibt es seit einiger Zeit Spannungen zwischen den Mitarbeitern, die das Arbeitsklima und die Arbeitsleistung gefährden. Der hinzugezogene Berater soll dem Team als neutraler Außenstehender dabei helfen, wieder Bewegung in die verhärteten Fronten zu bringen.
- Eine hochrangige Führungskraft steht in einem längerfristigen Coaching-Prozess, um mehr »Standing« im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und dem Vorstand gewinnen.
- Das Personal eines Medizingeräteherstellers nimmt an einer Vertriebsschulung teil, auf der die Verkaufsstrategien der Teilnehmer reflektiert und optimiert werden sollen.
- Ein expandierender Medienkonzern will einige neu geschaffene Führungspositionen intern besetzen. Ein auf Assessment-Center spezialisiertes Beratungshaus hilft bei der Personalauswahl.



◘ **Abb. 1.1.** Dimensionen von Organisationsberatung

Interventionsebenen der Organisationsberatung

Eine Organisation, so ein klassischer Glaubenssatz der Organisationsberatung, kann sich nur verändern, wenn ihre Mitglieder sich verändern; sie kann nur lernen, indem ihre Mitarbeiter lernen. Folgt man dieser Überzeugung, so bildet die Schulung der Mitarbeiter, also **Personalentwicklung** (PE), die Grundlage jedes organisationalen Lern- und Veränderungsprojektes. Der Blick auf das einzelne Individuum reicht jedoch nicht aus, um die Prozesse in einer Organisation zu verstehen und zu verändern. Der Schlüssel zu Kommunikationsstörungen, Konflikten oder zur gelungenen Teamarbeit liegt nicht beim einzelnen Mitarbeiter, sondern in der Interaktionsdynamik zwischen den Mitarbeitern. Maßnahmen zur **Teamentwicklung** (TE) setzen daher nicht bei der Person, sondern beim Beziehungs- und Erwartungsgefüge innerhalb einer Gruppe an. Die Ebene der **Organisationsentwicklung** (OE) befasst sich mit der Struktur und Kultur der Organisation, mit Kommunikations- und Entscheidungswegen und dem Zusammenspiel der einzelnen Organisationseinheiten. Ziel von Organisationsentwicklung ist es, die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation in einem systematischen, **organisationsweiten Lern- und Veränderungsprozess** zu verbessern. Organisationsentwicklungsstrategien schließen daher Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen ein (zur Definition von OE vgl. Trebesch 2000). Die Rolle des **Strategie-** oder **Fachberaters** ist die eines Experten für Organisations- und Managementthemen, der vorrangig inhaltliche Empfehlungen zu »hard facts« wie strategischer Ausrichtung, Marketingkonzepten, Qualitätsentwicklung, Merger-Strategien oder Gestaltung der Geschäftsprozesse gibt (was die punktuelle Thematisierung »weicher« Faktoren einschließt). Er hat traditionell eher einen betriebs- oder volkswirtschaftlichen, einen verwaltungswissenschaftlichen oder ähnlichen fachwissenschaftlichen Hintergrund. Der **Prozessberater** sieht sich dagegen als Experte für »soft facts« wie Führung, Teamarbeit, Kommunikation, Konflikt und ähnliche Themen, die die Zusammenarbeit betreffen (was die punktuelle Thematisierung »harter« Faktoren einschließt). Er ist meist sozialwissenschaftlich, psychologisch oder pädagogisch vorgebildet und hilft der Organisation bei der Bewältigung ihrer Lern- und Veränderungsprozesse, ohne in strategische Entscheidungen in nennenswertem Ausmaß einzugreifen. Der Unterschied zwischen beiden Rollen wird gelegentlich mit einem Bild umschrieben: während die Rolle eines Fachberaters eher der Expertenrolle eines Arztes entspricht, versteht sich der Prozessberater eher als begleitender und stützender »Geburtshelfer«. Die Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatung ist historisch gewachsen, verliert heute aber immer mehr an Bedeutung.

Formate der Organisationsberatung

Seminare, Teamentwicklungsworkshops, Supervision und Coaching sind nur einige der zahlreichen möglichen Arbeitsfelder von Organisationsberatung, für die Buer (1998) den Begriff **Formate** geprägt hat.

Methoden der Organisationsberatung

Die Organisationsberatung hat ein umfangreiches Handwerkszeug entwickelt, mit denen Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen gestaltet werden können. **Handlungsorientierte Methoden**, die in diesem Buch vorgestellt werden, können auf allen 3 Interventionsebenen sowie in unterschiedlichen Themenfeldern und Formaten zum Einsatz kommen. Dazu gehören nicht nur die verschiedenen Kontexte der Organisationsberatung, sondern – mit entsprechenden Modifikationen – auch außerbetriebliche Erwachsenenbildung, Schule, Jugendarbeit, Sozialarbeit oder Psychotherapie (vgl. Ameln et al. 2004).

Grundlagen der Organisationsberatung

In jeden Beratungsprozess gehen (meist unausgesprochene) Annahmen über das Wesen von Organisationen und von Beratung ein. Diese Annahmen berühren zentrale Fragen wie »Wie muss eine Organisation gestaltet sein, um erfolgreich zu sein?«, »Was ist gelungenes Lernen?« oder »Welche Funktion hat der Berater in einem Beratungsprozess?«. Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen fallen von Beratungsansatz zu Beratungsansatz, von Berater zu Berater unter-

schiedlich aus. Die wichtigsten Grundlagen unserer Arbeit sind

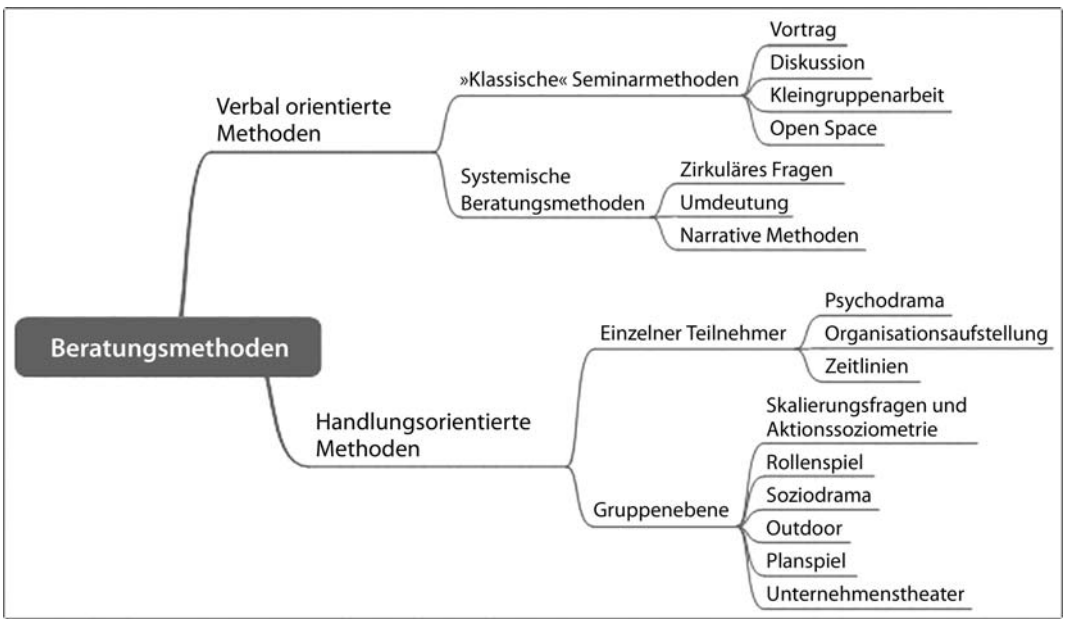
- der systemische Ansatz, der auf der konstruktivistisch-systemtheoretischen Erkenntnis- und Organisationstheorie beruht (vgl. Ameln 2004; Luhmann 2000);
- die Arbeiten Morenos zur Theorie und Methodik der Veränderung psychischer und sozialer Systeme (insbes. Psychodrama, Soziodrama, Soziometrie, Rollentheorie, vgl. Ameln et al. 2004);
- Theorie und Praxis handlungsorientierten Lernens (»experiential learning«), z. B. Kolb (1984).

Kontext der Organisationsberatung

Patentrezepte für erfolgreiche Beratung sind zwar vielfach gesucht, aber nie gefunden worden. Was in einer Situation erfolgreich ist, kann in einer anderen Situation zum Scheitern führen. Eine wichtige – wenn nicht die wichtigste – Fähigkeit eines professionellen Beraters besteht daher darin, sein Vorgehen auf den jeweiligen Beratungskontext abzustimmen. Dazu gehören der Inhalt des mit dem Auftraggeber geschlossenen Kontraktes und die dahinter stehende unausgesprochene »hidden Agenda«, die Anfragen der Teilnehmer, Zusammensetzung und Vorwissen der Teilnehmergruppe, der Stand im Gruppenprozess, während der Beratung auftretende »Widerstände«, die räumlichen Gegebenheiten und viele andere Faktoren, die wir in ► Kap. 3 näher darstellen.

1.2 Wie lassen sich Lern- und Veränderungsprozesse gestalten?

In der Beratung (also in Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- bzw. Organisationsentwicklungsprozessen) werden eine Vielzahl von **Methoden** bzw. Verfahren eingesetzt, um Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen und zu gestalten (◘ Abb. 1.2). Innerhalb des Methodenpools der Organisationsberatung sind »klassische« Methoden wie Vortrag, Gruppenarbeit und Diskussion wohl nach wie vor am stärksten verbreitet. In den letzten Jahren haben Großgruppenmethoden wie Open



◘ **Abb. 1.2.** Klassifizierung von Beratungsmethoden

Space und systemische Methoden wie das zirkuläre Fragen an Verbreitung gewonnen. Allen diesen Methoden ist gemeinsam, dass sie die Teilnehmer vorwiegend auf der kognitiven Dimension ansprechen und schwerpunktmäßig mit den Mitteln der Sprache arbeiten.

Zu den handlungsorientierten Methoden zählen wir

- Rollenspiele,
- Psychodrama,
- Soziodrama,
- Organisationsaufstellungen,
- Skalierungsfragen und Aktionssoziometrie,
- Zeitlinien,
- Unternehmenstheater (hier besonders die auf dem Forum-Theater basierende themenorientierte Improvisation),
- Outdoortrainings und
- Planspiele.

Diesen Methoden ist gemeinsam, dass

- die Teilnehmer sich **handelnd** mit dem Lernstoff bzw. dem Veränderungsprozess ihrer Organisation auseinander setzen,
- **nichtsprachliche Aspekte** (z. B. sinnliche Darstellung und körperliches Erleben) in der Beratungssituation ein stärkeres Gewicht gegenüber der Sprache erlangen,
- **Emotionen** stärker als bei anderen Methoden bewusst als Katalysatoren des Lernens eingesetzt werden.

Handlungsorientierte Methoden lassen sich nach ihrem **Fokus** unterscheiden:

- Bei Psychodrama, Organisationsaufstellungen und Zeitlinien steht die Anfrage eines einzelnen Teilnehmers – des **Thementrägers** – im Mittelpunkt des Beratungsprozesses,
- während bei Rollenspielen, Soziodrama, Outdoortrainings, Planspielen und dem Unternehmenstheater **Gruppenthemen** im Fokus stehen.

Methoden mit Fokus auf den einzelnen Teilnehmer

Psychodrama, Organisationsaufstellungen und Zeitlinien gehen von der Anfrage **eines einzelnen Teilnehmers** aus und bringen das Geschehen in der Organisation aus seiner Perspektive auf die Seminarbühne:

- Im klassischen Psychodrama wird eine Situation aus dem Berufsalltag des Thementrägers in der Gruppe nachgespielt und mit spezifischen Techniken analysiert.
- Organisationsaufstellungen bilden die Beziehungen zwischen Organisationen, Organisationseinheiten und Mitarbeitern mit Hilfe der Teilnehmer auf der Bühne ab, wobei die Einfühlung der Mitspieler genutzt wird, um Störungen im System und ihre Ursachen zu ergründen.
- Mit Hilfe von Zeitlinien lassen sich längerfristige Prozesse, z. B. die Entwicklung eines Teamkonfliktes, auf der Seminarbühne rekonstruieren, wobei Gegenstände und Mitspieler für bestimmte Prozessphasen und Ereignisse stehen.

Methoden mit Fokus auf die Gruppenebene

Bei Rollenspielen, Soziodrama, Outdoortrainings, Planspielen und dem Unternehmenstheater stehen dagegen **Gruppenthemen** im Fokus. Die Perspektiven aller Teilnehmer stehen gleichberechtigt nebeneinander. Diese Methoden verstehen sich als Verfahren der rekonstruktiven Sozialforschung, die »das ‚Soziale' direkt, das heißt als eine nicht über Individuen erschlossene Konstruktion, in Erfahrung bringen […] wollen« (Rosselet 2005, S. 17). Die Strukturen und Prozesse der Gruppe werden demnach nicht – wie bei Psychodrama, Organisationsaufstellungen oder Zeitlinien – aus der Perspektive des Einzelnen rekonstruiert, sondern in der gemeinsamen Aktion aller Beteiligten gespiegelt und anschließend reflektiert.

- Das Ziel des **Rollenspiels** besteht v. a. darin, soziale Kompetenzen über die Simulation kritischer Situationen einzuüben.
- Im **Outdoortraining** meistert die Teilnehmergruppe gemeinsam Herausforderungen (z. B. die Überquerung eines Flusses auf einer selbst

gebauten Brücke) und reflektiert im Anschluss daran, inwieweit die dabei offenbarten Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit sich auch in der Realität des Teams wieder finden lassen.

- Das **Soziodrama** bringt das formale und informelle Rollengefüge einer Gruppe in Form von szenischem Spiel auf die Bühne und versucht starre Muster dieses Rollengefüges v. a. über den kollektiven Rollentausch aufzulösen.
- Im **Unternehmenstheater** ist es eine professionelle Schauspielertruppe, die den Alltag der Organisation in kurzen Szenen karikiert und der Organisation damit einen Spiegel ihrer Eigenarten oder ihrer Veränderungsnotwendigkeiten vorhält. Im interaktiven Unternehmenstheater kann die Teilnehmergruppe aktiv in die Darstellung eingreifen und so das entstehende Bild ihrer Organisation selbst co-konstruieren.

1.3 Was leisten handlungsorientierte Methoden?

In der Bildungslandschaft sind in der Vergangenheit Methoden vorherrschend gewesen, die Lernen als Wissenstransport vom Lehrer (Trainer, Berater etc.) zum Lernenden verstehen. Auch betriebliche Bildung und Beratung hat sich lange an diesem Modell orientiert, das letztlich auf dem Archetyp des frontalen Schulunterrichts beruht. Heute hat man erkannt, dass dieses Bild menschlichen Lernens unzureichend ist. Die darauf aufbauenden Lernformen sind aus lernpsychologischer Sicht nicht optimal (z. B. Ruben 1999; Kriz, 2003) und gehen vielfach an den Anforderungen der Organisationsberatung vorbei:

- Das traditionelle lehrer- und vortragszentrierte Paradigma vernachlässigt, dass Lernen **in** einem **sozialen Kontext** und **für** einen sozialen Kontext stattfindet (treffend ausgedrückt in dem Sprichwort »der Lehrer steht immer im Mittelpunkt und damit allem im Wege«). Gerade in organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen kann das Lernziel in der Regel nicht von einer Person alleine, sondern nur von allen Mitgliedern eines sozialen Systems (eines Teams, der Organisation) gemeinsam erreicht werden.
- Was gelernt werden muss, wird »im wirklichen Leben« (und damit auch in der Beratung) meist nicht von außen vorgegeben, sondern muss häufig von den Lernern **selbst definiert** werden. Zudem presst eine strenge Orientierung an Curricula und Lernzielkatalogen Lernprozesse in starre Schemata und ist damit letztlich kreativitätshemmend.
- Die Vorstellung von Lernen als vorwiegend intellektueller Aktivität berücksichtigt das komplexe Zusammenwirken von **kognitiven, affektiven und verhaltensmäßigen Aspekten** nicht in ausreichendem Maße. Dies ist in der Beratung besonders unangemenssen, denn hier ist der Lernstoff nicht abstrakt und ich-fremd, sondern emotional aufgeladen, persönlich und oft widerstandsbesetzt.
- Das tradierte Modell betrachtet den Erwerb von Faktenwissen als Ziel von Lehr-Lern-Prozessen. Es arbeitet daher auf per Test abrufbare Wissensbestände hin. Auch die psychologische Lernforschung hat das vielschichtige Phänomen »Lernen« lange Zeit auf die Aneignung abstrakten Wissens reduziert. Ziel organisationaler Lern- und Veränderungsprozesse ist aber nicht in erster Linie der Erwerb von Faktenwissen, sondern die **praktische Anwendung**, der Aufbau handlungsbezogener Kompetenzen, die Veränderung von Einstellungen und die Erhöhung der Selbstreflexionsfähigkeit.
- Das vielleicht prägendste Kennzeichen organisationalen Lernens ist, dass der wichtigste Bestandteil des Lernprozesses im **Verlernen** besteht. Bevor neue Verhaltensweisen, Kommunikationsweisen und Formen der Zusammenarbeit aufgebaut werden können, müssen alte, zum Teil über Jahre hinweg gefestigte Handlungsmuster und Einstellungen abgebaut werden. Nicht nur im Seminar, sondern v. a. in der darauf folgenden täglichen Arbeit konkurriert das Gelernte immer wieder mit den alten, unerwünschten Mustern (► Abschn. 3.3.3 und 3.5.2).

Solchermaßen erworbenes Wissen bleibt isoliert, punktuell, flüchtig und praxisfern. Wenn Verän-

derungsprozesse nachhaltig sein sollen, kann nicht bei oberflächlichem, ich-fremdem und kurzlebigem Lernen bleiben. Anders als bei rein kognitivem Lernen (wie z. B. vor einer Prüfung) können Prozesse organisationalen Lernens nur dann nachhaltig wirken, wenn sie

- für die Lernenden persönlich bedeutsam sind,
- ganzheitlich gestaltet sind (im Sinne von ◘ Tab. 1.1)
- einen unmittelbaren Bezug zur Praxis aufweisen,
- vorhandene unerwünschte Muster aufdecken und in den Lernprozess einbeziehen,
- das Kraftfeld (transferfördernde und –hemmende Faktoren) berücksichtigen, in dem das neue Verhalten umgesetzt werden soll.

Kriterien nachhaltigen Organisationslernens

- **Persönliche Sinnhaftigkeit für die Lernenden,**
- **ganzheitliche Gestaltung des Lernprozesses,**
- **unmittelbarer Praxisbezug,**
- **Einbeziehung etablierter Verhaltensmuster sowie**
- **Berücksichtigung des Kraftfeldes des neuen Verhaltens.**

In Beratungsinstituten und Personalabteilungen, aber auch in pädagogischen Kontexten und in der außerbetrieblichen Erwachsenenbildung wird daher zunehmend nach Möglichkeiten ganzheitlichen Lernens gesucht, die die klassischen Formen der Beratung und Wissensvermittlung ergänzen. Diese neuen Lern- und Beratungsformen sollen kognitive und emotionale, bewusste und latente, verbale und nonverbale, körperliche, psychische und soziale Dimensionen einbeziehen, um nachhaltiges Lernen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen (◘ Tab. 1.1). Handlungsorientierte Methoden wie Planspiele, Outdoortrainings, Organisationsaufstellungen oder Unternehmenstheater gehören zu diesem neuen Typus von Lern- und Beratungsformen. Sie

- machen abstrakte Inhalte sinnlich erfahrbar,
- ermöglichen Erfahrungslernen durch aktives Handeln der Teilnehmer,
- nutzen den Körper als Resonanzboden des Lernprozesses,

◘ **Tab. 1.1.** Dimensionen ganzheitlichen Lernens nach Edelmann (1996)

Linkshemisphärisch	und	rechtshemisphärisch
Aussageartig	und	analog
Rational-analytisch	und	intuitiv-imaginativ
Kognitiv	und	emotional-motivational
Bewusst	und	parabewusst
Zielgerichtet	und	inzidentell
Verbale Unterweisung	und	unmittelbare Erfahrung
Individuell	und	sozial
Anstrengung	und	Entspannung
Sinnvoll	und	mechanisch
Rezeptiv	und	entdeckend
Extrinsisch	und	intrinsisch

- arbeiten mit konkreten Themen aus der Praxis der Teilnehmer,
- bieten ein Experimentierfeld, in dem neue Formen des Denkens und Handelns sanktionsfrei erprobt werden können,
- integrieren kognitive und emotionale Anteile,
- eröffnen neue Sichtweisen und neue Wirklichkeiten,
- beleuchten das Geschehen in Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven,
- machen informelle und unbewusste Anteile der Systemdynamik sichtbar,
- setzen durch gezielte Irritation und Verfremdung neue Impulse,
- helfen dem Klientensystem Komplexität zu meistern,
- nutzen die Kraft der Symbolik, um Lern- und Veränderungsprozesse zu gestalten und
- motivieren durch spielerisches Lernen.

Diese Wirkfaktoren handlungsorientierter Methoden werden in ► Kap. 2 eingehend analysiert.

Siegfried Greif

Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung

Prof. Dr. Siegfried Greif (geb. 1943) leitet das Fachgebiets Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück (seit 1982). Seine Hauptarbeitsschwerpunkte sind Change Management, selbstorganisiertes und interkulturelles Lernen und Coaching.

Kontakt: Siegfried Greif, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück, Seminarstr. 20, D-49069 Osnabrück, Email: sgreif@uos.de

Falko von Ameln: Herr Greif, wie stehen Sie zum Thema Beratung mit handlungsorientierten Methoden?
Siegfried Greif: In den 70er-Jahren in Berlin an der FU waren wir mit die ersten, die handlungsorientiertes Lernen im deutschsprachigen Bereich in die Theoriediskussion eingeführt haben. Allerdings gingen wir eher von den arbeitspsychologischen handlungstheoretischen Ansätzen aus. Unter dem Begriff Handlung wurde zielgerichtetes, bewusst geplantes Verhalten verstanden. In den 90er-Jahren habe ich mich allerdings von der klassischen Handlungsregulationstheorie gelöst. Die Theorie konzentriert sich v. a. auf die bewussten rationalen Prozesse beim Handeln und Lernen und ist damit etwas zu »verkopft«. Sie vernachlässigt, dass vermutlich die meisten Alltagshandlungen intuitiv durch nichtbewusste Affekte und Gefühle aktiviert werden. Im »Handbuch selbstorganisiertes Lernen« (Greif u. Kurtz 1996) habe ich die Bedeutung von Affekten und Gefühlen sowie der Selbstreflexion beim Handeln und Lernen skizziert. Affekte und Gefühle haben danach eine wichtige, intuitives (Lern-)Handeln organisierende Funktion und fördern das langfristige Behalten des Gelernten. Wie die Neurobiologen heute sagen, sind werden die meisten Handlungen – einige meinen sogar alle – durch basale Affekte aus dem limbischen System des Gehirns heraus aktiviert. Die bewussten Prozesse im linken Frontallappen dienen lediglich dazu, spezielle Probleme beim Handeln genauer zu analysieren und zu bewerten. Wie der Neuropsychologe und -mediziner Manfred Spitzer (2002) betont, dürfen wir beim Lernen die Intensivierung von Emotionen – besonders den Spaß – nicht vernachlässigen, sonst können sich keine nachhaltigen Spuren im Gehirn einprägen. Durch die angesprochenen Theorien und praktischen Folgerungen müssen die bewährten handlungstheoretischen Positionen nicht vollkommen aufgegeben werden. Sie werden aber wesentlich erweitert und offener für alternative lebendige und innovative Lernmethoden.
Mit diesem theoretischen Hintergrund können wir sehr viele Bezüge zu den in Ihrem Buch angesprochenen handlungs- und erfahrungsorientierten Ansätzen des Lernens in Organisationen finden. Die Wirkungen von Outdoortraining, Theatermethoden, Psychodrama oder Organisationsaufstellungen zum Lernen in Organisationen kann man nicht nur auf bewusstes, zielgerichtet geplantes Lernen zurückführen. Die Aktivierung und Wahrnehmung von Affekten und Gefühlen und die Förderung intensiver Selbstreflexionen spielt hier eine große Rolle. Das ist

▼

vermutlich auch ein Grund, warum diese Methoden in früheren zu verkopften psychologischen Lernmethoden oder in der Pädagogik und Didaktik unterschätzt worden sind. Es wäre interessant, sie systematisch zu erforschen und mit den angesprochenen erweiterten Theorien des selbstorganisierten Lernens und Handelns weiterzuentwickeln. Ich würde dabei allerdings einen offenen Begriff des selbstorganisierenden Lernens gegenüber dem Begriff des handlungsorientierten Lernens bevorzugen.

FvA: Wie genau verwenden Sie diesen Begriff?

SG: Als Begriff, der für verschiedene Theorien, Konzepte und Methoden offen sein soll, verstehe ich selbstorganisiertes oder sich selbst organisierendes Lernen in einem sehr allgemeinen Sinne als sich selber strukturierende oder sich selbst ordnende Prozesse. Ich ziehe einen sehr weiten Selbstorganisationsbegriff vor, wie er in der Neurobiologie von Singer (1992) für die Prozesse im menschlichen Gehirn verwendet wird. Ähnlich allgemein ist der Selbstorganisationsbegriff in der Synergetik und Chaostheorie. Ein Beispiel sind die typischen Molekülbewegungen beim Wasserkochen. Beim Erhitzen organisieren sich die Moleküle ohne irgendeine Steuerungszentrale selbst zu einer gemeinsamen Rollenbewegung, die wir am Ende als brodelndes Wasser sehen. Niemand kann die Bewegungen der einzelnen Moleküle in einem Wassertopf steuern und beeinflussen. Man kann aber die Randbedingungen strukturieren (z. B. Wassermenge, Topfform und Erhitzungsprozess), um die Prozesse in eine gewünschte Richtung zu bringen. Noch weniger kann man die Prozesse in den Gehirnen einzelner Menschen darauf »programmieren«, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, wie dies bei einem konventionellen Roboter der Fall ist. Wir können immer nur versuchen, die Lernvoraussetzungen und -möglichkeiten zu strukturieren.

FvA: Was bedeutet das in der Praxis?

SG: Wichtig ist beispielsweise, dass man eine bestimmte methodische Idee mit dem Praxisfeld zusammenbekommt. Dazu ist es wichtig, erst einmal das organisationale Praxisfeld mit seinen Voraussetzungen und Bedingungen sowie die subjektiven Erwartungen der Teilnehmer zu studieren. Die übliche einfache Erwartungsabfrage zu Beginn eines Seminars o. Ä. ist dafür nicht geeignet. Viel besser sind nach unseren Erfahrungen intensive Interviews mit den künftigen Teilnehmern und einflussreichen Schlüsselpersonen ringsum (z. B. interne Experten und Managementebenen). Dabei sollten auch die zu erwartende Skepsis gegenüber »neuen Methoden« und informelle Kritik offen angesprochen werden. Die Ergebnisse und ein dazu passendes Seminarkonzept können dann gemeinsam mit den Befragten in einem Auswertungsworkshop präsentiert, diskutiert und verbessert werden. In den Interviews und im Workshop fangen wir an, übereinander, voneinander und miteinander zu lernen. Als Anbieter von Seminaren lernen wir, die eigene Methodik auf die Wirklichkeit und Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hin auszurichten. Und das sollte nicht ohne Folgen für die eigenen Ideen und Theorien bleiben. Wenn wir feststellen, dass unser ursprüngliches Konzept mit den Ergebnissen unserer gemeinsamen Analyse an bestimmten Stellen nicht zusammenpasst, z. B. wenn eine klassische Psychodramamethodik nicht zu den Problemen der Zielgruppe passt, warum verändern wir sie nicht so, dass die Seminarteilnehmer sich wiederfinden und zu lebendigem Lernen aktiviert werden? Allerdings darf das natürlich nicht dazu führen, dass wir unsere Konzepte verwässern und unser Verhalten voll an die Erwartungen der Lernenden anpassen. Ziel ist eine innovative Integration, in die alle ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Besonders unsere Expertise und Erfahrungen mit Lernmethoden und -techniken sollten wir dabei aktiv und selbstbewusst einbringen.

FvA: Wo sehen Sie Bezüge zwischen Ihrem Konzept des selbstorganisierten Lernens und handlungsorientiertem Lernen, so wie es in diesem Buch beschrieben wird?
SG: Konkrete Bezüge sehe ich in der Rolle der Emotion und im Aktivieren und Arbeiten mit den Emotionen der Lernenden sowie in der Förderung von Selbstreflexionen über eigene Gefühle und Handlungen oder die eigene Person und ihre Umwelt. In Organisationsaufstellungen kann das sehr tief gehen. Wie Sie es in Ihrem Buch beschreiben, ist es wichtig, einen sanktionsfreien Raum zu schaffen und damit die Möglichkeit, etwas Neues spielerisch auszuprobieren. Der Vorläufer des selbstorganisierten Lernens war das Konzept des exploratorischen Lernens durch Fehler am Rechner. Ein weiterer in Ihrem Buch angesprochener Bezugspunkt, der durch die Forschung immer wieder belegt wurde, ist das Lernen durch praktisches Handeln und eigene Erfahrungen, wie es bereits in humanistischen Konzepten über die Selbsttätigkeit als Mittel und Produkt der Bildung betont wird. Weitere ganz wichtige von Ihnen behandelte Punkte sind das Lernen an konkreten Praxisthemen und durch Veranschaulichung mit Darstellungen, die viele Sinne ansprechen. Ich arbeite zurzeit an einem Grundlagenbuch zur Frage, wie sich Handeln und Lernen von Individuen und Gruppen selbst organisieren. Da werden dann noch ein paar Bezüge mehr sichtbar sein.
FvA: Welche Vorzüge und besonderen Möglichkeiten haben solche Lern- und Beratungskonzepte aus Ihrer Sicht gegenüber anderen Arbeitsweisen?
SG: Nehmen wir als Beispiel das Problem der Wissensvermittlung in der Massenuniversität, wenn nicht nur die Vorlesungen, sondern auch die Seminare zu Massenveranstaltungen werden. Mit unveränderter konventioneller Seminarmethodik können wir es sicher nicht schaffen, innovatives Wissen und soziale oder Handlungskompetenzen zu vermitteln. Ein PISA-Test für die Universitäten, in denen nur auf diese Weise gelernt werden soll, würde vermutlich beschämende Ergebnisse bringen. Mit lebendigen Lernmethoden dagegen kann man auch 40 Studierende und mehr zu intensivem und nachhaltigem Lernen aktivieren. Vor einigen Semestern habe ich beispielsweise ein Großgruppenseminar mit Open Space und experimentellem Theater mit über 50 Studierenden durchgeführt. Das Seminar wurde mit einer Gruppe von Studierenden nach einer theoretischen Einarbeitung in die Grundlagen zum selbstorganisierten Lernen vorbereitet, durchgeführt und beobachtet. In der anschließenden gemeinsamen theoretischen Reflexion unserer Erfahrungen mit dem Plenum zeigte sich, dass beim Open Space die Auswahl der Themen ein neuralgischer Punkt ist. Selbstbewusste Leute, oft Männer, können sich bei diesem Setting sehr in den Mittelpunkt stellen. Dies kann zu verdeckten und offenen Konflikten z. B. zwischen Männern und Frauen führen. Dies passt zu Beobachtungen in anderen Open-Space-Veranstaltungen, in denen Gruppen teilweise extrem in Clinch geraten sind. Wenn solche Prozesse problematisch laufen, gibt es bei den Regeln von Open Space keine Interventionsmöglichkeiten. Normalerweise soll man die Prozesse einfach laufen lassen und noch nicht einmal gemeinsam reflektieren. Durchweg kooperativ verlief dagegen bei diesem Großgruppenseminar der Tag zum experimentellen Theater. Zu einem Rahmenthema (»Lernen und Zukunft«) mussten die Studierenden in Untergruppen Szenen entwickeln und darstellen, was sie für ihre eigene Zukunft lernen wollen. Die Theaterspiele waren wesentlich kreativer, lebendiger und tiefgründiger als die meist eher oberflächlichen Diskussionen in den Open-Space-Gruppen. Außerdem gab es viele kleine kabarettistische Einlagen und es wurde viel gelacht. Die Studierenden und ich haben das sehr genossen, denn sonst läuft alles an der Universität ja so ernst.

FvA: In Organisationskontexten bestehen gelegentlich Vorbehalte gegen den Einsatz handlungsorientierter Methoden. Wie kann man Beratung für offenere Formen des Lernens öffnen?
SG: Viele bevorzugen ohne nachzudenken erst einmal die ihnen bekannten konventionellen Lernmethoden. Auch hier gilt, dass alles Neue verunsichert. Innovative Lernformen werden von den meisten erst einmal skeptisch betrachtet und nur von wenigen Innovationsprotagonisten in Unternehmen ausdrücklich begrüßt. Wenn einflussreiche Entscheider sagen: »Nein, das wollen wir nicht«, kann das die beste und nützlichste innovative Methodik brechen. Beim Change Management oder allgemein beim Lernen in Organisationen erkläre ich mir das durch meine Metapher: »Ich kann Menschen nicht verändern, sie müssen sich selber verändern und der Veränderungsraum wird durch die Veränderungsmöglichkeiten und -potenziale der einflussreichen Schlüsselpersonen gebildet«. Dieser Raum kann manchmal sehr klein und sehr eng sein. Wenn man die Lernenden überfordert, gibt es einen sehr schnellen Rollback. Nur wenn es uns gelingt, den Veränderungsraum ein wenig zu öffnen oder eine Brücke zu schlagen über eine von den Lernenden zu ihrem vermeintlichen Schutz aufgerichtete Mauer gegen die fremde Methodik, können wir die Veränderungsmöglichkeiten erweitern. Natürliche Skepsis und Widerstände gegen Neues können wir überwinden, wenn die Lernenden Vertrauen in unsere Erfahrungen und Kompetenzen haben und wenn es uns gelingt, sie neugierig auf das Neue zu machen. Es genügt ja, wenn wir zuerst nur eine Protagonistengruppe gewinnen und sie überzeugen. Mitunter stellt das Unternehmen eine ausgewählte Testgruppe für das neue Seminar zusammen. Wenn es uns gelingt, sie zu überzeugen, werden sie für uns werben und andere gewinnen. Auf diesem Wege lassen sich radikalere und mutigere Konzepte umsetzen als auf dem Weg, es allen Recht zu machen und ein innovatives Konzept bis zur Unkenntlichkeit und Unwirksamkeit zu verwässern.
FvA: Handlungsorientierte Methoden wie z. B. das Psychodrama pflegen ja eine gewisse Theorieferne. Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Arbeit mit handlungsorientierten Methoden?
SG: Moreno ist ein ganz großartiger und seherischer Psychologe gewesen, der seiner Zeit gewaltig voraus war und enorm viel angekurbelt hat. Sein Werk finde ich sehr beeindruckend. Wichtig ist für die auf ihn zurückgehenden, aber auch andere Ansätze und Methoden, die nicht stehen bleiben wollen und den Anspruch erheben, praktisch wirksam und nützlich zu sein, dass sie immer wieder Bezüge zu aktuellen wissenschaftlichen Theorien suchen, neue Erkenntnisse integrieren und sich wissenschaftlichen Untersuchungen zur Evaluation ihrer Ergebnisse stellen. Dadurch sind reflektierte und überprüfbare Weiterentwicklungen möglich.

Das Gespräch mit Siegfried Greif führte Falko von Ameln am 15. September 2006 per Telefon.

Greif, S. & Kurtz, H.-J. (Hrsg.) (1996). Handbuch selbstorganisiertes Lernen (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
Rauen, C. (2005). Coaching-Tools (4. Aufl.). Bonn: ManagerSeminare
Singer, W. (1992). Das Gehirn: Ein biologisches Lernsystem, das sich selbst organisiert. In K.A. Klivington (Hrsg.), Gehirn und Geist, S. 174-182. Berlin: Spektrum
Spitzer, M. (2002). Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag

Was leisten handlungsorientierte Methoden nicht?

Handlungsorientierte Methoden sind keine trainingsdidaktische »Wunderwaffe«. Sie können bestimmte Themenstellungen deutlicher herausarbeiten und den Lern- und Beratungsprozess insgesamt intensiver gestalten. Sie sind nicht dafür geeignet, in kurzer Zeit Faktenwissen zu vermitteln, sondern beziehen sich v. a. auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Teilnehmer sowie auf die Zusammenarbeit im Team. Dort werden sie v. a. in Problemsituationen eingesetzt, bei denen Lösungswege noch nicht bekannt und noch nicht beschlossen sind. Aufgrund ihres stark partizipativen, integrativen Charakters sollten sie nur in Prozessen eingesetzt werden, die flexibel für kreative, »querdenkerische« Lösungen sind. Handlungsorientierte Methoden zeigen viel von der Persönlichkeit der Teilnehmer – sie eignen sich aber nicht als valide Grundlage für Personalentscheidungen. Teilnehmer, die z. B. in einem Outdoortraining positiv oder negativ auffallen, können sich in anderen Kontexten zwar möglicherweise ähnlich, aber auch ganz anders präsentieren. Einflüsse der Methodik, der Situation und der Person sind dabei nur schwer zu trennen. Mit handlungsorientierten Methoden können Teams daher entwickelt, aber nicht abgewickelt werden. Konflikte und Schwachstellen im Team können mit handlungsorientierten Methoden erkannt und »behandelt« werden. Wenn jedoch das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern stark gelitten hat, bedarf es zunächst anderer vertrauensbildender Maßnahmen, bevor die nötige Offenheit für die Arbeit mit handlungsorientierten Methoden wiederhergestellt ist.

Nicht jede Beratungsmethode eignet sich für alle Auftragslagen gleichermaßen. Natürlich bevorzugt jeder Berater die Methode, die er besonders gut beherrscht, und das ist gut so. Nicht selten führt dies jedoch dazu, dass Seminare, Workshops und Coachingsitzungen methodisch »am Kunden vorbei« geplant werden. Dabei steht »der Pluralität des Menschen und seiner Lebenssituationen […] eine Pluralität der Interventionsmethoden gegenüber. Letztlich handelt es sich bei der situativen Interventionswahl um einen schöpferischen Akt, bei dem die individuelle Indikation im Vordergrund steht« (Benien 2002, S. 251). Handwerklich geboten ist somit eine auf den jeweiligen Auftrag abgestimmte, differenzierte Methodenwahl: ein Handwerker, der wegen eines Wasserrohrbruchs gerufen wird, nimmt nicht nur den Schlagbohrer mit, sondern seinen gesamten Werkzeugkasten, um nach der Begutachtung des Schadens die jeweils benötigten Werkzeuge verfügbar zu haben. Kein Handwerker würde versuchen, ein elektronisches Thermostat mit dem Vorschlaghammer zu justieren oder eine Wand mit dem Uhrmacherschraubenzieher einzureißen. In der Organisationsberatung ist die Reflexion des eigenen Methodeneinsatzes nicht immer so weit vorangeschritten. Wer nur einen Hammer besitzt, so sagte Watzlawick einmal, ist immer auf der Suche nach Nägeln. Schließlich ist handlungsorientierte Beratung zwar intensiv, aber auch zeitintensiv. Man sollte daher darauf achten, den methodischen Ansatz nicht »überzudimensionieren«: Wenn die Frage lautet »mit welcher Methode kann ich die gesetzten Ziele am effektivsten erreichen?«, sind handlungsorientierte Methoden nicht immer die richtige Antwort. In manchen Fällen kann es jedoch sinnvoll sein, mit mehr Zeitaufwand dasselbe Ergebnis zu erzielen, wenn die Methodik ein nachhaltigeres Lernen verspricht.

Zusammenfassung

Viele Trainings entsprechen nach wie vor dem traditionellen Schüler-Lehrer-Modell. Die an diesem Paradigma ausgerichteten klassischen Trainingsmethoden entsprechen jedoch nicht den Anforderungen einer modernen lern- und organisationspsychologisch fundierten Beratungspraxis, weil sie wichtige Dimensionen des Lernens ausblenden. Handlungsorientiertes Lernen versteht sich als »ganzheitliches« Lernen, das die Teilnehmer nicht nur als denkende, sondern auch als fühlende, handelnde und soziale Wesen anspricht und aktiv einbezieht.

Literatur

Ameln, F. v. (2004) Konstruktivismus. Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. Tübingen: Francke

Ameln, F. v., Gerstmann, R. & Kramer, J. (2004) Psychodrama. Berlin: Springer

Benien, K. (2002) Beratung in Aktion. Erlebnisaktivierende Methoden im Kommunikationstraining. Hamburg: Windmühle

Buer, F. (1998) Zur Dialektik von Format und Verfahren. Oder warum es wichtig ist, durch Einführung ungewöhnlicher Begriffe Aufmerksamkeit zu erregen. Eine Diskussion mit Belardi und Fengler. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching, 5(3), 269-286

Edelmann, W. (1996) Lernpsychologie. Weinheim: Beltz

Kolb, D. A. (1984) Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice-Hall

Kriz, W. C. (2003) Creating effective learning environments and learning organizations through gaming simulation design. Gaming & Simulation, 34(4), 495-511

Luhmann, N. (2000) Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag

Rosselet, C. (2005) Von der Information zur Irritation: Systemaufstellungen und Managementpraxis. Organisationsentwicklung, 24(3), 16-27

Ruben, B. D. (1999) Simulations, games, and experience-based learning: The quest for a new paradigm for teaching and learning. Simulation & Gaming, 30(4), 498-505

Trebesch, K. (2000) 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In ders. (Hrsg.), Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien (S. 50-62). Stuttgart: Klett-Cotta

Wie wirken handlungsorientierte Methoden?

2.1 Surplus Reality: das Herz handlungsorientierter Beratungsmethoden – 18

2.2 Sehen ist Verstehen: die sinnliche Darstellung abstrakter Themen – 29

2.3 »Lass es mich tun und ich werde es verstehen«: Lernen durch Erfahrung und eigenes Tun – 30

2.4 Lernen am eigenen Leibe: der Körper als Resonanzboden – 32

2.5 »Das geht mich etwas an«: Lernen an konkreten Praxisthemen – 33

2.6 Experimente erwünscht: sanktionsfreie Erprobung neuer Denk- und Handlungsweisen – 34

2.7 Lernen mit Herz und Verstand: Integration kognitiver und emotionaler Dimensionen – 34

2.8 Der Blick durch eine neue Brille: Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wirklichkeiten in der Beratung – 37

2.9 Vier Augen sehen mehr als zwei: Selbst- und Fremdbeobachtung – 40

2.10 Aus der Tiefe ans Licht: auf der Suche nach den informellen, latenten oder unbewussten Anteilen des Systems – 41

2.11 Der gerade Weg ist nicht immer der kürzeste: die Rolle von Verfremdung, Irritation und Distanzierung in Beratungsprozessen – 41

2.12 Komplexität handhabbar machen: handlungsorientierte Methoden als Werkzeuge der Komplexitätsbewältigung – 44

2.13 Beratung, die »Sinn macht«: handlungsorientierte Methoden und die Kraft der Symbolik – 45

2.14 Beratung – (k)ein Kinderspiel? Handlungsorientierte Methoden und der Aspekt spielerischen Lernens – 46

Literatur – 48

> Sage es mir und ich werde es vergessen.
> Zeige es mir und ich werde mich daran erinnern.
> Lass es mich tun und ich werde es verstehen.
> (Konfuzius)

Was können handlungsorientierte Methoden im Rahmen der typischen Lernfelder der Teamentwickung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung leisten?

Was können handlungsorientierte Methoden »besser« als andere Methoden?

Diesen beiden Fragen ist das vorliegende Kapitel gewidmet. Der erste Abschnitt definiert Anforderungen an eine Methodik nachhaltigen Organisationslernens. Die folgenden Abschnitte erläutern, wie handlungsorientierte Methoden wirken und inwieweit sie damit den beschriebenen Anforderungen gerecht werden.

2.1 Surplus Reality: das Herz handlungsorientierter Beratungsmethoden

Jede Form der Beratung steht vor dem Problem, auf Strukturen und Prozesse, Themen und Ereignisse zugreifen zu müssen, die an einem anderen Ort zu einer anderen Zeit stattgefunden haben (oder noch stattfinden werden). Die klassische Lösung dieses Problems besteht darin, mit den Mitteln der Sprache einen Reflexionsraum zu eröffnen, in dem die zu bearbeitenden Themen besprochen und analysiert werden. Auch handlungsorientierte Methoden verfügen über diesen Reflexionsraum, in dem auf kognitiver Ebene gearbeitet wird. Sie bleiben aber nicht beim »Sprechen über« stehen, sondern gehen in der Aktionsphase über die verbale Dimension hinaus. Dabei ermöglicht es der spezifische **Aktionsraum** handlungsorientierter Methoden, die Wirklichkeit des Klienten(systems) lebendig, erlebbar und gestaltbar zu machen durch

- (Re-)Inszenierung,
- Beobachtung,
- Reflexion und
- probehandelnde Transformation.

In diesem Aktionsraum, den wir als **Surplus Reality** bezeichnen, wird die Wirklichkeit des Klientensystems quasi dupliziert, z. B. in Form eines Rollenspiels, einer Organisationsaufstellung oder eines Planspiels. Die in der Surplus Reality »duplizierte« Wirklichkeit der Organisation ist der Realität der Organisation einerseits ähnlich genug, um für die Kunden anschlussfähig zu sein, andererseits eröffnet sie gerade dadurch neue Sichtweisen und Beobachtungsmöglichkeiten, dass sie sich von der Realität der Organisation unterscheidet (z. B. weil sie weniger komplex und weniger widerstandsbesetzt ist). Die Arbeit mit Surplus Reality stellt das konstitutive Merkmal handlungsorientierter Methoden dar (Ameln et al. 2004, S. 226 ff.; Kramer u. Ameln 2005), d. h. alle handlungsorientierten Methoden beruhen auf diesem Prinzip.

Das Konzept der Surplus Reality ist in der Beraterszene wenig bekannt, stellt aber eine unerlässliche Grundlage für die Arbeit mit handlungsorientierten Methoden dar, weswegen wir uns in diesem Abschnitt etwas ausführlicher damit befassen.

Handlungsorientierte Methoden erwecken die Wirklichkeit des Klientensystems – über die verbale Analyse hinaus – in der Surplus Reality zum Leben. Die Surplus Reality ist das konstitutive Merkmal handlungsorientierter Methoden.

2.1.1 Kann man Organisationen anfassen? Realität und Wirklichkeit der Beratung

Angesichts der Funktionsweise unserer Sinne und unserer Verwurzelung in der objektivistischen Erkenntnistradition der westlichen Hemisphäre hat es sich eingebürgert, das für real zu halten, was man sehen und berühren kann. Real sind für uns Gebäude, Produktionsmittel, Geschäftsberichte, Produkte – schließlich kommt der Begriff Realität vom lateinischen »res«: die Sache. Organisationen bestehen jedoch nur in einem oberflächlichen Sinne aus solchen handfesten harten Fakten. Sie bilden nur den materiellen, austauschbaren Rahmen für die komplexen psychischen und sozialen Wirklichkeiten, die Organisationen ausmachen.

Aus der Sicht der Systemtheorie (Luhmann 1984) und der systemischen Organisationsberatung (Wimmer 2004) bestehen Organisationen als **soziale Systeme** daher nicht aus Beton, Stahl und Glas, sondern aus Kommunikation, aus formalen und informellen Hierarchien, Rollenbeziehungen und -erwartungen, Entscheidungsmechanismen und Konflikten. Auch die einzelnen Mitarbeiter spielen in der Beratung nicht als biologische Organismen aus Fleisch und Blut, sondern als **psychische Systeme** mit Gedanken, Gefühlen, Einstellungen, Zielen, Vorlieben und Abneigungen, Befürchtungen und Hoffnungen eine Rolle. Daraus folgt:

Die Wirklichkeit von Organisationen und der in ihnen arbeitenden Menschen ist nur teilweise materieller Natur. Nicht immer ist entscheidend, was man sehen und anfassen kann – das Wesentliche, so Saint-Exupery, bleibt häufig unsichtbar. In Veränderungs- und Beratungsprozessen spielen diese unsichtbaren (psychischen und sozialen) Dimensionen der Wirklichkeit eine entscheidende Rolle.

Einstellungen, Rollenstrukturen, Kommunikationsabläufe, Erwartungen etc. bilden die Mosaiksteine unserer Wirklichkeit in Organisationen. Ziel handlungsorientierter Methoden ist es, einen Teil dieser unsichtbaren Mosaiksteine in der Surplus Reality zu einem Bild zusammenzufügen, das wir mit den Sinnen erfahren, beobachten und be-greifen können. Surplus Reality besteht in der **Konkretisierung** abstrakter Themenaspekte durch die Sichtbarmachung des Nichtsichtbaren. Diese Konkretisierung nicht greifbarer Prozesse und Strukturen zu einem materiellen Bühnenarrangement geschieht mit Hilfe von 4 Prinzipien:

- Gestalt geben,
- Ort geben,
- Zeit geben und
- Beziehung geben.

So können sich die Teilnehmer mit den verborgenen Dimensionen ihrer Wirklichkeit in Form »dieser konkreten Gestalt, an diesem Ort, in dieser Zeit in Beziehung setzen« (Rosenbaum u. Rosenbaum 1988).

Hintergrund: Surplus Reality, Realität und Infrarealität.

Das Konzept der Surplus Reality wurde von Moreno geprägt, um den Aktionsraum des Psychodramas zu bezeichnen. Moreno (1959, S. 111) schreibt dazu:

»Da es unmöglich ist, in die Seele des Menschen direkt einzudringen und das, was sich in ihr abspielt, erkennen und sehen zu können, versucht das Psychodrama, den seelischen Gehalt des Individuums nach »außen« zu bringen und ihn im Rahmen einer greifbaren und kontrollierbaren Welt gegenständlich zu machen.«

Dieses Prinzip der Konkretisierung lässt sich aber auf alle handlungsorientierten Methoden anwenden – nicht zuletzt aufgrund ihrer historischen Verflechtungen mit dem Psychodrama. Diesen Begriff setzt Moreno einerseits dem zuvor kritisierten materialistischen Verständnis von »Realität« entgegen. Wenn Moreno (1965, S. 216) davon spricht, »man könne die gesamte kulturelle Evolution des Menschen als Surplus Reality beschreiben, die Religionen, die Kunst und das Handwerk, die Philosophie«, meint er diese Dimensionen unserer individuellen, gesellschaftlichen und kulturellen Wirklichkeit, die wir nicht sehen und anfassen können. Andererseits grenzt sich Moreno mit dem Konzept der Surplus Reality von der Psychoanalyse seiner Zeit ab, der er vorwirft, in einer »Infrarealität« oder »reduzierten Realität« zu operieren, da sie handelnde und nichtsprachliche Dimensionen der menschlichen Wirklichkeit nicht direkt aufgreife, sondern sich auf die Sprache als einzigen Arbeitsmodus beschränke (vgl. Moreno 1977, S. 104).

Die Arbeit in der Surplus Reality wird meist als sehr realistisch erlebt, obwohl sie die Wirklichkeit nicht »objektiv« wie z. B. eine Videoaufzeichnung wiedergibt. Die Surplus Reality ist eine »Wirklichkeit, die über das Alltägliche hinausgeht, ohne irreal zu werden« (Petzold 1978, Spalte 2775), eine »verabredete Scheinwelt« (Sader 1991), ein »Kreuzungspunkt zwischen verschiedenen Realitäten« (Blomkvist u.

Rützel 1994, S. 235), an dem Innen- und Außenwelt, materielle Realität und immaterielle Wirklichkeit, Reales und Irreales ineinander fließen.

2.1.2 Aktions- und Reflexionsräume der Beratung – einige beispielhafte Abläufe

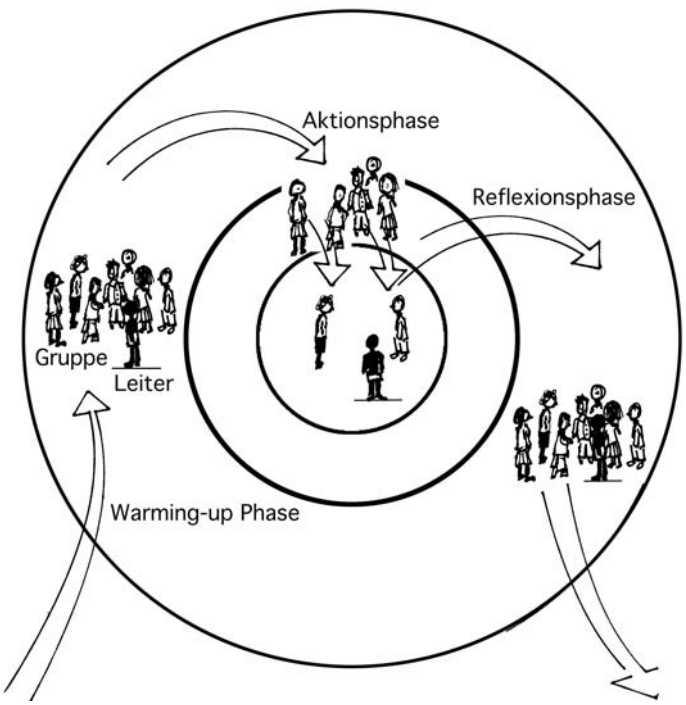
Die handlungs- und erfahrungsorientierte Arbeit mit Surplus Reality ist das zentrale Arbeitsprinzip handlungsorientierter Methoden – das bedeutet jedoch nicht, dass Kognition, verbaler Austausch und Reflexion einen geringere Rolle spielen würden. Alle handlungsorientierten Methoden arbeiten nicht nur im **Aktionsraum** der Surplus Reality, sondern auch in einem **Reflexionsraum**, in dem das Geschehen in der Aktionsphase kognitiv durchdrungen und integriert wird. Jede Methode gestaltet Aktion und Reflexion jeweils individuell, allen ist jedoch ein typischer Ablauf gemeinsam, den wir anhand von 3 Beispielen verdeutlichen wollen. Die Abbildungen zeigen, dass das zeitliche und räumliche Erleben sowie die Rollen der Teilnehmer an den Grenzen zwischen Arbeitswelt, Reflektions- und Aktionsraum wechseln.

Psychodrama

Frau Huber, Abteilungsleiterin in einem Medienkonzern, nimmt an einem firmeninternen Seminar zum Thema »Mitarbeitergespräche« teil. Nach einigen allgemeinen Informationen erhalten die Teilnehmer die Gelegenheit, ihre (positiven, aber auch kritischen) Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen anhand konkreter Praxisfälle aufzuarbeiten. Die Gruppe einigt sich darauf, Frau Hubers Thema zu bearbeiten. Das Gespräch, das sie vor 2 Wochen geführt hat, wird auf der Seminarbühne reinszeniert: Frau Huber agiert in ihrer eigenen Rolle, ein Kollege übernimmt den Part des Mitarbeiters und der Rest der Gruppe verfolgt das Geschehen aus der Zuschauerposition. Anschließend wird das Gespräch im Plenum analysiert (◘ Abb. 2.1).

Unternehmenstheater

Bei einer Fluggesellschaft gibt es seit einigen Monaten Serviceprobleme. Die Personalabteilung der



◘ **Abb. 2.1.** Prozessverlauf im Psychodrama. (Beispiel)

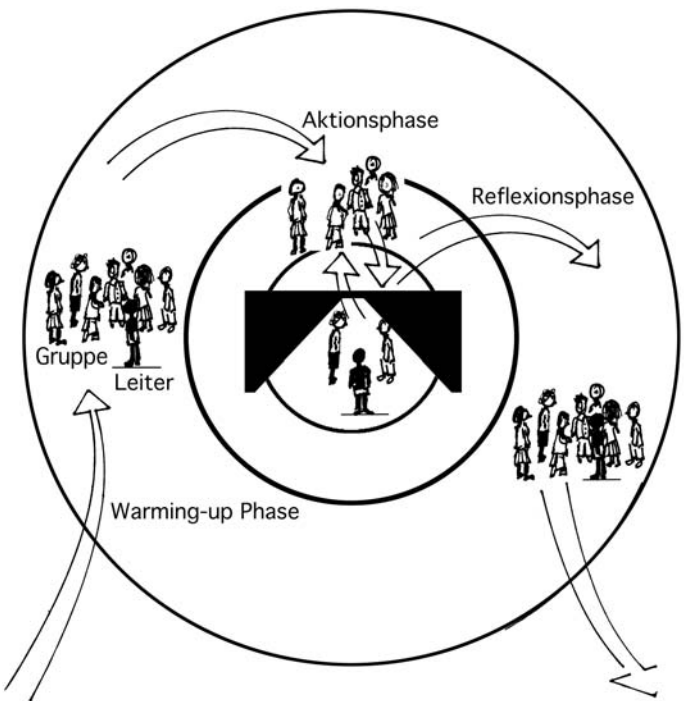
Gesellschaft entscheidet sich, eine Unternehmenstheateragentur hinzuzuziehen, um der Belegschaft die Servicemängel im Rahmen eines eintägigen Workshops auf humorvolle Weise zu spiegeln. Nach einer kurzen Begrüßung durch den Vorstand wird die Bühne eröffnet: Die professionelle Schauspielertruppe zeigt in einigen sketchartigen Szenen, wo es bei der Fluggastabfertigung, beim Gepäck-Handling, bei der Reservierungs-Hotline und dem Beschwerdemanagement hakt. Die Mitarbeiter fühlen sich von der Darstellung belustigt, aber auch ertappt. Im Anschluss werden die Probleme mit der Open-space-Methode näher analysiert und Lösungsvorschläge entwickelt (◘ Abb. 2.2).

Outdoortraining

Das Führungsteam eines Sportartikelspezialisten hat beschlossen, einen Teil der jährlichen Führungskonferenz als Outdooreinheit zu gestalten. Eine zur Firmengruppe gehörige Eventagentur gestaltet gemeinsam mit dem langjährigen Berater des Sportartikelspezialisten einen hochalpinen Parcours mit Kletter-, Rafting- und Orientierungsanteilen. Zurück im Seminarhotel wird reflektiert, wie die Gruppe die gemeinsame Herausforderung gemeistert hat und welche auch für den Unternehmensalltag typischen Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit sich dabei gezeigt haben (◘ Abb. 2.3).

2.1.3 Räumliche und zeitliche Perspektiven der Surplus Reality

Surplus Reality schafft eine »Sonderwirklichkeit«, eine »Wirklichkeit 2. Ordnung«, die in räumlicher und zeitlicher Hinsicht besonderen Regeln folgt. Handlungsorientierte Methoden machen sich den Umstand zunutze, dass unterschiedliche Orte mit unterschiedlichem Erleben und unterschiedlichen Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns verbunden sein können. In einem Ballsaal fühlen wir uns anders als in einem Keller, auf einem Berggipfel sind andere Gedanken und Emotionen möglich als im Seminarraum eines Tageshotels (diesen Umstand machen sich Outdoortrainings auf augenfällige Weise zunutze).



◘ **Abb. 2.2.** Prozessverlauf im Unternehmenstheater. (Beispiel)