

## Vorwort

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Norden, im Juli 2015

**Falko von Ameln**

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