

# Doppeln in Organisationsentwicklung und Coaching

Falko von Ameln · Josef Kramer

**Zusammenfassung:** Der Beitrag beschreibt, wie die psychodramatische Doppeltechnik in Coaching, Konfliktberatung, Organisationsberatung und verwandten Formaten eingesetzt werden kann, um latente Anteile der KlientInnen bzw. des Klientensystems aufzudecken. Dies ist oft entscheidend, weil diese Anteile das Problemmuster aufrechterhalten und lösungsorientiertere Möglichkeiten des Denkens und Handelns blockieren. Der Artikel zeigt nicht nur praktische Anwendungsmöglichkeiten der Doppeltechnik in Form von zwei kurzen Fallbeispielen, sondern versucht vor allem, auf der Basis theoretischer Ansätze aus dem Psychodrama, der Systemtheorie und narrativer Konzepte die Wirkung der Doppeltechnik zu erklären.

**Schlüsselwörter:** Beratung · Coaching · Doppeltechnik · Konfliktberatung · Latenz · Organisationsberatung · Psychodrama · Selbstreflexion

## The double technique in organization development and coaching

**Abstract:** The article describes how the psychodramatic double technique can be used in coaching, conflict resolution, organizational counseling and related settings to unveil latent aspects of the client or the client system. The uncovering of these latent aspects is often crucial because they perpetuate the problem pattern and block more solution oriented ways of thinking and acting. The article illustrates practical applications of doubling in two short case studies and explains the effects of doubling on the basis of psychodrama theory, systems theory and narrative concepts.

**Keywords:** Coaching · Conflict Counseling · Consulting · Counseling · Double technique · Latency · Organizational counseling · Psychodrama · Self-Reflection

---

**Online publiziert:** 18.06.2013  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dr. F. von Ameln (✉)  
Am Diekschloot 11b, 26506 Norden, Deutschland  
E-Mail: info@vonameln.net

Dr. J. Kramer  
Kompass Management Institut, Friedrich-Schmidt-Str. 40a,  
50933 Köln, Deutschland  
E-Mail: kramer@km-institut.de

## 1 Einleitung

### *Fallbeispiel: Die führungslose Besprechung*

In einem Führungsseminar zum Thema ‚Schwierige Gespräche‘, in dem in hohem Maße mit Praxisfällen gearbeitet wird, ist u.a. ein Themenblock zum Thema ‚Leiten von Besprechungen‘ vorgesehen. Zu diesem Thema wird ein Fallbeispiel von einem Teilnehmer eingebracht, der darüber klagt, dass Besprechungen in seinem Team sehr zäh und ineffektiv ablaufen. Er fühle sich als Vorgesetzter sehr unwohl, habe aber noch keine Möglichkeit gefunden, diese immer gleiche Dynamik (oder besser: den Mangel derselben) zu durchbrechen. Um die Situation intensiver zu beleuchten und zu Situation und Person stimmige Lösungsansätze zu entwickeln, wird eine Besprechung aus der jüngeren Vergangenheit mit psychodramatischen Mitteln reinszeniert, wobei die Rollen der sechs Teammitglieder von Mitgliedern der Seminargruppe übernommen werden. Um den Zeit- und Energieaufwand für den Szenenaufbau möglichst gering zu halten, werden die Rollen nicht im Rollenwechsel entwickelt, sondern vom Protagonisten eingedoppelt, d. h. der Protagonist stellt sich neben die Stühle der um einen Besprechungstisch herumsitzenden KollegInnen und stellt kurz deren Funktion, ihre hervorstechendsten Charaktermerkmale und typische Verhaltensweisen in Besprechungssituationen vor. Nachdem die ersten Minuten der Szene nachgestellt worden sind, werden mit Hilfe der Zeitraffer-Technik verschiedene Sequenzen der Besprechung (nach 15 min, nach 30 min usw.) angespielt. Dabei zeigt sich stets dasselbe Bild: Niemand hat sich vorbereitet – zwar hat der Vorgesetzte eine E-Mail mit wichtigen Informationen herumgeschickt, doch wird überdeutlich, dass diese niemand gelesen hat. Dies wird in der Besprechung auch nicht thematisiert. Wenn Entscheidungen getroffen werden sollen, verteidigen alle mit Vehemenz die eigenen Interessen (z. B. sollen die Büros im Zuge von Brandschutzmaßnahmen der Reihe nach umgebaut werden, doch niemand will sein Büro für die Umbaumaßnahmen räumen und das Team kann sich auch nicht auf einen Umbauplan einigen). Konflikte brechen z. T. offen hervor, werden aber nicht bearbeitet, andere TeilnehmerInnen sitzen die ganze Besprechung über teilnahmslos am Tisch. Die Führungskraft sieht dem von außen völlig skurril wirkenden Spiel paralysiert zu. Nach einiger Zeit wird die Szene unterbrochen und der Raum für ein Zwischenfeedback sowohl der Hilfs-Iche als auch des Protagonisten geöffnet. Dieser ist offenkundig so in dem Geschehen gefangen, dass er weder dazu fähig ist, die Situation zu analysieren noch seine eigene Befindlichkeit zum Ausdruck zu bringen. Um die Wahrnehmung für die eigenen Reaktionen zu aktivieren und als Ressource für die Klärung der Situation nutzen zu können, lädt der Leiter die ZuschauerInnen zum Doppeln ein. Die Gruppenmitglieder begeben sich nun neben den Stuhl des Protagonisten, um von dort aus Gedanken und Gefühle zu benennen, die sie bei dem Protagonisten wahrnehmen, die dieser aber nicht äußert. In diesen Doppeln wird die Hilflosigkeit, aber auch der unterdrückte Ärger des Protagonisten deutlich. Die Szene wird abgebaut, um Strategien zu entwickeln, mit denen der Protagonist die Autorität in der Führungsrolle, die ihm aufgrund seiner Lähmung und Gefangenheit im System entglitten ist, zurückgewinnen kann. Nun wird die Szene wieder aufgebaut und die gemeinsam erarbeiteten Strategien werden im Rollentraining erprobt, wobei die ZuschauerInnen die Protagonistenrolle kurzfristig einnehmen können, um eigene Impulse einzubringen, die dem Protagonisten als Rollenmodell dienen können. Nach einem Sharing werden

gemeinsam Konzepte für gelungene Besprechungen erarbeitet, die von der Vorbereitung und Einladung über Regeln für die Moderation (z. B. Rotieren der ModeratorInnenrolle) und Dokumentation bis hin zu Möglichkeiten reichen, die eigene Besprechungskultur über Feedback- und Evaluationstechniken weiterzuentwickeln.

Die Doppeltechnik entstammt dem methodischen Instrumentarium des von J. L. Moreno entwickelten Verfahrens Psychodrama. Präziser formuliert sollte man eigentlich nicht von *einer*, sondern vielmehr von einer ganzen Klasse von Techniken sprechen, deren verschiedene Varianten auf einer gemeinsamen Grundidee beruhen, nämlich dass eine Person (meistens der oder die BeraterIn/ der Coach,<sup>1</sup> in einem Workshop oder Seminar aber auch andere TeilnehmerInnen) für eine kurze Zeit seitlich neben die KlientInnen tritt und aus dieser Position heraus in Ich-Form, gleichsam als Verkörperung der ‚inneren Stimme‘ der KlientInnen spricht. Im Psychodrama werden verschiedene Formen des Doppels unterschieden (vgl. Ameln et al. 2009, S. 60 ff, wo sich auch ausführlichere Hinweise zum Einsatz der Doppeltechnik finden). Die gebräuchlichsten davon sind:

- das *empfindende Doppel*: Die doppelnde Person äußert Gedanken oder Gefühle, die sie bei den KlientInnen wahrnimmt, die diese aber nicht äußern. Ein gelungenes empfindendes Doppel setzt ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen voraus und kann nicht nur tiefe Einsichten über die eigenen Innenwelten hervorrufen, sondern den KlientInnen auch ein stärkendes Gefühl des Verstanden- und Aufgehobenseins vermitteln.
- das *explorierende Doppel*: Die doppelnde Person spricht einen unvollendeten Halbsatz aus (z. B. „Ich bin gegenüber meinem Kollegen so zurückhaltend, weil...“), den die Klientin bzw. der Klient vollenden soll.
- das *deutende Doppel*: Die doppelnde Person bietet eine Deutung für das Verhalten/ die emotionale Reaktion des Klienten bzw. der Klientin an (Beispiel: „Ich bin gegenüber meinem Kollegen so zurückhaltend, weil ich ihm nicht wirklich vertraue.“). Das deutende Doppel kann konfrontativ wirken und setzt sowohl eine Vertrauensbeziehung zum Berater bzw. zur Beraterin als auch eine hohe Reflexionsfähigkeit auf der Seite der KlientInnen voraus.
- das *Ambivalenzdoppel*: Viele in Coaching und Beratung eingebrachte Situationen sind durch Ambivalenzen geprägt. Diese Ambivalenzen können durch die Doppeltechnik bearbeitet werden: Die doppelnde Person begibt sich dabei zunächst (z. B.) links neben die Klientin bzw. den Klienten und doppelt von dort die eine Seite der Ambivalenz ein („Einerseits habe ich ja Verständnis dafür, dass mein Kollege die Information nicht weitergegeben hat...“). Dann wechselt sie auf die (z. B.) rechte Seite, um von dort aus die andere Seite der Ambivalenz zu benennen („... andererseits bin ich stinksauer auf ihn!“).

Krüger (in diesem Bd.) befasst sich darüber hinaus mit dem inneren Doppel, bei dem die Beraterin/ der Therapeut die Innenwelt der KlientInnen (oder die Reaktion auf deren Handeln aus der Sicht der Antagonistenrolle) mitvollzieht und verbalisiert, dabei aber in der Gesicht-zu-Gesicht-Position bleibt. Diese Form des Doppels ist in einem niedrigschweligen Setting wie dem Coaching, in dem der Einsatz unkonventioneller Methoden auch auf Unverständnis, Unbehagen und Ablehnung stoßen kann, besonders wirkungsvoll einzusetzen. Das innere Doppel ist eine technische Umschreibung der unabhängig von der eingesetzten Methodik bestehenden Hilfs-Ich-Funktion, die nicht nur der Therapeut bzw.

die Therapeutin, sondern auch der Coach für seine KlientInnen innehat. Hierin äußert sich auch das Spezifikum eines psychodramatischen Coaching-Ansatzes, in dem sich der Coach nicht vorrangig als letztlich immer aus der Rollendistanz heraus agierender BeraterIn, ReflexionspartnerIn und TrainerIn versteht, sondern stets auch als psychodramatischer Doppelgänger der KlientInnen, für den das liebevoll-wohlwollende Annehmen der KlientInnen in der mitvollziehenden Identifikation und Begegnung (bei gleichzeitiger Wahrung der professionellen Distanz) die unhintergehbare Grundlage der Coaching-Beziehung darstellt.

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der Frage, welchen Beitrag die psychodramatische Doppeltechnik für die Beratung im Kontext von Organisationen leisten kann. Der Fokus liegt dabei nicht auf praktischen Handlungsanleitungen. Vielmehr möchten wir den Versuch unternehmen, auf der Basis theoretischer Überlegungen den Nutzen der Doppeltechnik für den Einsatz in Coaching und Organisationsberatung herauszuarbeiten. Dabei können nur einige Streiflichter gesetzt werden – über die beschriebenen Formate hinaus kann das Doppel beispielsweise wichtige Impulse in Fortbildungsmaßnahmen (vgl. das einleitende Fallbeispiel), in der Supervision und anderen organisationsbezogenen Kontexten setzen, die hier nicht vertieft werden können.

## 2 Der Einsatz der Doppeltechnik im Coaching

Die Doppeltechnik hat über die Psychodrama-Community hinaus Einzug in der Praxis des Coachings gefunden: Ihr Einsatz wird in verschiedenen Standardwerken zum Coaching (bspw. Migge 2011, S. 202 ff oder Schreyögg 2012, S. 312f) mehr oder weniger ausführlich beschrieben. Eine weiterreichende Auseinandersetzung mit den Wirkungszusammenhängen oder Indikationen der Doppeltechnik findet in diesen praxisbezogenen Handbüchern jedoch nicht statt, und auch die in der psychotherapeutischen Literatur angestellten Überlegungen zur Wirkungsweise des Doppels lassen sich nicht uneingeschränkt auf die Anwendung im Coaching übertragen. Daher möchten wir zunächst einige Thesen zur Wirkung der Doppeltechnik im Coaching diskutieren.

*These 1:* Die Doppeltechnik ermöglicht es, latente Dimensionen im Erleben der KlientInnen aufzuhellen, die mit anderen Techniken nur schwer zugänglich sind.

Coaching ist – sieht man von Sonderformen ab, bei denen strittig ist, ob man dabei überhaupt sinnvollerweise von Coaching sprechen sollte – eine Form der Beratung im Einzelsetting (vgl. für eine Definition etwa Rauen 2005a, S. 113), die den KlientInnen helfen soll, berufsbezogene Fragestellungen zu klären und auf diese Fragestellungen bezogene Handlungsoptionen zu erweitern. Zwar kann der Coach den Coaching-KlientInnen gemäß dem Modell der Expertenberatung durchaus Ratschläge geben, die sich aus seinen professionellen Wissens- und Erfahrungsbeständen (Buer 2008) speisen. Jedoch steht in den meisten Coaching-Konzeptionen, dem Modell der Prozessberatung folgend, die Selbstreflexion der KlientInnen und ihre Förderung durch den Coach im Mittelpunkt: „Coaching ist eine intensive und systematische Förderung der Reflexionen und Selbstreflexionen [...] zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“ (Rauen 2005b, S. 15, Hervorhebung im Original). In diesem Selbstreflexionsprozess geht es nicht zuletzt

darum, Emotionen zu klären und den KlientInnen zu ermöglichen, emotionale Zustände auf der Basis dieses Klärungsprozesses zu verändern (König und Volmer 2012, S. 101 ff). In diesem Klärungsprozess verändert sich die Perspektive oft so weit, dass Möglichkeiten der Situationsdeutung oder Lösungswege in den Blick kommen, die für die KlientInnen bislang unsichtbar oder ‚undenkbar‘ waren. Denn, so Schreyögg (2012, S. 289), deren Fragestellungen „resultieren ja immer aus ihrer spezifischen Horizontstruktur. Und diese erweist sich oft als zu schmal. Dementsprechend erfassen sie auch die beruflichen Situationen, aus denen die Fragestellung resultiert, mit einem eingeschränkten Horizont.“

Dieser ‚eingeschränkte Horizont‘ resultiert aus dem blinden Fleck der (Selbst-)Beobachtung, der einen Teil des Sichtfeldes abschattet, dabei aber selbst unsichtbar bleibt: „Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“ (Luhmann 1986, S. 52). Das Erkennen solcher blinden Flecke gehört zu den wichtigsten Herausforderungen im Coaching (Rauen 2005a, S. 117). Die Systemtheorie beschreibt den Umstand, dass bei der Selbstbeobachtung des Systems bestimmte Aspekte nicht in den Blick kommen, mit dem Begriff *Latenz* (Luhmann 1984, S. 457 ff). In diesem Prozess kann der Coach für die KlientInnen hilfreich sein, da er eine andere Beobachtungsperspektive einnimmt und die blinden Flecke der KlientInnen nicht teilt.

*These 2:* Die Form des Doppels trägt zur Anschlussfähigkeit der Deutungsangebote des Coachs bei.

Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht akzeptiert – diese Grunderkenntnis der Kommunikation gilt auch für Coaching und Beratung. Ob die KlientInnen die Deutungen, alternativen Sichtweisen und Lösungsvorschläge des Coachs ignorieren, vergessen, missverstehen oder akzeptieren und in ihre Selbstbeschreibung übernehmen, hängt davon ab, ob sie die Interventionen als angemessene, d. h. *anschlussfähige* Irritationen empfinden. Das Problem der Herstellung von Anschlussfähigkeit stellt sich bei latenten Inhalten in besonderem Maße, da diese zumindest ungewohnt sind und bisweilen unter Strukturschutz stehen – Luhmann (1984) spricht von *strukturfunktionaler Latenz*, die Psychoanalyse im gleichen Sinne von Abwehr. Anders als z. B. ein Feedback des Coachs hat ein Doppel aufgrund seiner methodischen Form (Formulierung in der Ich-Form) größere Chancen, als anschlussfähig erlebt zu werden.

*These 3:* Die Doppeltechnik fördert die Einfühlung des Coachs in die KlientInnen.

Voraussetzung für anschlussfähige Deutungsangebote im Coaching ist das Verstehen des Klienten bzw. der Klientin – so ist „von Verstehen erst dann zu sprechen, wenn ein Beobachter die Selbstbeschreibung eines Systems rekonstruiert.“ (Willke 1987, S. 343). Man mag mit Moreno davon ausgehen, dass zwischen den Menschen telische Kräfte wirken, die diesen Verstehensprozess ermöglichen. Das einführende Doppel stellt den durch die Methodik unterstützten äußeren Vollzug dieses Tele-Prozesses und der Hilfs-Ich-Funktion des Coachs für die KlientInnen dar. Es fördert die Einfühlung des Coachs in die KlientInnen und ermöglicht es ihm, sein Verständnis für den Klienten bzw. die Klientin zu überprüfen und ggf. nachzuschärfen.

*These 4:* Das Doppel stellt eine Klärungshilfe dar, indem es die Verbalisierung bislang nicht sprachfähiger Gedanken und Emotionen der KlientInnen ermöglicht.

Das Doppel kann dazu beitragen, unklare und inkonsistente Gedanken und Gefühle zu klären und zu verbalisieren. Damit können die KlientInnen innere Klarheit gewinnen und bislang Unausprechbares, weil Latentes benennen. Auf die Bedeutsamkeit der sprachlichen Fassbarkeit latenter Inhalte haben insbesondere die Psychoanalyse und andere tiefenpsychologische Ansätze hingewiesen. Sprache ist vom Standpunkt eines konstruktivistischen Identitätsverständnisses aus (vgl. etwa Keupp et al. 1999) für Beratungskontexte aber auch deshalb wichtig, weil Menschen individuellen Sinn in Form von Narrativen konstruieren – also in Erzählstrukturen, die ihre Erfahrungen, ihr Handeln, ihre Entscheidungen, Werte usw. in einem konsistenten Zusammenhang zusammenbinden. Aus konstruktivistischer Sicht ist das Doppel daher nicht vorrangig ein archäologischer Prozess des Auffindens bereits vorhandener und lediglich temporär verschütteter Selbsterkenntnisse, sondern ein Prozess der narrativen Re- und Neukonstruktion eigener Identität, der sich in der Beratungssituation vollzieht.

*Fallbeispiel: Weil nicht sein kann, was nicht sein darf*

Frau Jensen arbeitet zusammen mit einer Kollegin als hauptamtliche Mitarbeiterin in einem Verein, der von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt wird. Da sich in den zurückliegenden Monaten Spannungen zwischen Frau Jensen und dem Vorstand aufgebaut haben, wird ein Beratungsprozess initiiert, der Arbeit mit dem Vorstand, mit den beiden hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und allen Beteiligten gemeinsam vorsieht. Frau Jensen als Leiterin nimmt darüber hinaus ein Coaching in Anspruch. In der ersten Sitzung geht es um ein Gespräch mit dem Vorstand über eine bestimmte Entscheidung, das aus Frau Jensens Sicht symptomatisch für die aktuellen Spannungen steht. Zunächst wird mit dem Modell des Inneren Teams (Schulz von Thun 2010) herausgearbeitet, dass Frau Jansen sich massiv über die aus ihrer Sicht unprofessionelle und nicht verlässliche Arbeitsweise des Vorstands ärgert, dies im Gespräch aber in keiner Weise äußert. Die Abspaltung dieses Anteils geht so weit, dass die Klientin, obwohl nach außen sichtlich angespannt, den Ärger selbst nicht wahrnimmt. Der Coach bringt den in der Arbeit mit dem Inneren Team deutlich gewordenen inneren Konflikt nun in Form von vorsichtigen Ambivalenzdoppeln und einfühlenden Doppeln zum Ausdruck. Durch diese Doppel agiert er als Hilfs-Ich für die Klientin, das es ermöglicht, den Ärger in ihrer Selbstwahrnehmung zuzulassen und in für sie akzeptabler Form zu verbalisieren. Nun kann die Klientin eingestehen, dass sie ärgerlich ist. Sie deutet eine lebensgeschichtlich angelegte Problematik im Hinblick auf das Zulassen von Ärger an – dieser Themenstrang wird aber nicht weitergeführt, da dies den Auftrag des Coachings überschreiten würde. Abschließend werden Möglichkeiten für die Gesprächsführung erarbeitet, wobei die Klientin einige Formulierungen aus den Doppeln leicht variiert in ihr Gesprächskonzept übernimmt.

Weiterführende Hinweise zum Einsatz des Psychodramas im Coaching finden sich bei Ameln (in Druck), Ameln und Kramer (2009), Buer (2007, in Vorbereitung), Lazardzig (2007), Marx (2006) sowie Schumacher und Stimmer (2007).

### 3 Der Einsatz der Doppeltechnik in der Konfliktberatung

Konflikte treten in Organisationen in verschiedenen Erscheinungsformen auf. Besonders in Veränderungsprozessen, in Zeiten wachsender Arbeitsbelastung oder bei Wechseln in der Führung steigt auch das Konfliktpotenzial. Dies hat seinen Grund: Konflikte werden oft durch Schwächen in der Organisationsstruktur, durch unklar definierte Prozesse, fehlende Regelungen oder Mängel in der Führung begünstigt. Die Auseinandersetzung zwischen den am Konflikt beteiligten Personen hat insofern in der Regel neben der persönlichen auch eine organisationale Dimension und weist auf organisationale Defizite hin. Organisationssoziologisch betrachtet erfüllt diese Personalisierung eine Schutzfunktion: Konfliktpotenziale, die die Organisation bedrohen könnten, werden auf der organisationalen Ebene unter Latenz gestellt und stattdessen auf die persönliche Ebene verschoben. In ähnlicher Weise lassen sich dyadische Konflikte vielfach auch als Stellvertreterkonflikte interpretieren, bei denen die aktiv am Konfliktgeschehen beteiligten Parteien sich über Streitthemen auseinandersetzen, die das gesamte Team betreffen, auf der Ebene des Gesamtteams aber vermieden werden. Auch hier liegt eine Form der Personalisierung vor bei gleichzeitigem Latenzschutz für das Gesamtsystem.

Glasl (2011) hat in seinem Standardwerk zum Konfliktmanagement herausgearbeitet, dass in Konflikten typische psychologische Veränderungen auftreten, die einerseits Folge des Konfliktes sind, andererseits aber auch als sogenannte Konfliktmotoren das Konfliktgeschehen weiter vorantreiben. Aufgrund dieser kreisförmigen Dynamik tendieren Konflikte dazu, immer weiter zu eskalieren, solange der Teufelskreis nicht durchbrochen wird. Ab einem gewissen Eskalationsgrad sind die Beteiligten hierzu nicht mehr selbst in der Lage. In einer solchen Situation kann externe Beratung helfen, die Eskalationsdynamik zu stoppen, die Mitarbeitenden zu entlasten und die Arbeitsfähigkeit der betroffenen Organisationseinheit wiederherzustellen (Ameln 2010; Fichtenhofer et al. 2009).

Eine Fähigkeit, die im Verlauf von Konflikten schon früh verlorengeht und deren Verlust wiederum entscheidend zur weiteren Eskalation beiträgt, ist die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Der psychodramatische Rollentausch ist eine Technik par excellence, um den Perspektivenwechsel zu fördern (Bohart 1977; Gunkel 1989). Wir setzen daher in der Konfliktberatung (oder beim Auftreten von Konflikten in Teamentwicklung und Teamsupervision) ein psychodramatisches Arrangement ein, um die verloren gegangene Empathie zwischen zwei KonfliktgegnerInnen zu stärken und dabei den Blick von der engen Personenfokussierung auf die Konfliktursachen bzw. begünstigende Faktoren auf der Team- und Organisationsebene zu lenken.

1. Auf der Seminarbühne werden zwei Stühle einander gegenübergestellt, auf denen die KontrahentInnen Platz nehmen.
2. Von dort aus sollen sie äußern, was sie am Verhalten der gegnerischen Partei am meisten gestört hat.
3. Dann wird ein Rollentausch vorgenommen und die KonfliktgegnerInnen sollen aus der Rolle der jeweils anderen Person (zunächst möglichst wörtlich, später dann in eigenen Worten) wiederholen, welche Kritikpunkte diese zuvor geäußert hat. Da in Konflikten nicht nur die Empathie, sondern auch das Zuhören und die Aufnahmefähigkeit eingeschränkt sind, gelingt dies in der Regel nicht. Die Schritte 2 und 3 werden so

lange wiederholt, bis beide Beteiligten sich von der anderen Person richtig wiedergegeben und verstanden fühlen.

4. Im nächsten Schritt wird das Setting erweitert, indem die bislang nur zuschauenden Teammitglieder zum einführenden Doppeln eingeladen werden. Die Beraterin bzw. der Berater achtet dabei darauf, dass beiden Beteiligten Doppel angeboten werden und überprüft die angebotenen Doppel auf Stimmigkeit. Durch diese Doppel können die unmittelbar am Konflikt beteiligten TeilnehmerInnen ihre durch den Konflikt aufgewühlte Innenwelt besser sortieren und verstehen (im Sinne der in Abschnitt 2 beschriebenen Arbeit mit latenten Anteilen), zugleich können sie durch die Doppel aber auch erleben, dass ihre KollegInnen Verständnis für ihre Gedanken und Emotionen aufbringen. Jedes einzelne Teammitglied sollte ermuntert werden, möglichst beide KontrahentInnen zu doppeln, da so die immer unschwellig im Raum stehenden Zuordnungen einzelner Personen zu Koalitionen mit einer der beiden Konfliktparteien aufgelöst werden.
5. Wenn keine weiteren Doppel mehr eingebracht werden, fordert der Berater bzw. die Beraterin die nun bereits mit der Doppeltechnik vertraute Gruppe auf, den Konflikt im Sinne unserer zuvor dargestellten Überlegungen zu reinterpretieren. Dazu wird ein dritter leerer Stuhl aufgebaut und folgende Instruktion gegeben: „Ich möchte Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment einladen. Stellen Sie sich vor, der Konflikt zwischen Herrn X und Frau Y hätte gar nichts mit persönlichen Differenzen zu tun, sondern mit Dingen, die im Team oder in der Organisation unklar sind, zum Beispiel... Was sagt uns der Konflikt also über das Team oder die Organisation? Um Ihre Hypothesen zu dieser Frage einzubringen, können Sie sich, wie gehabt, wieder neben Herrn X oder Frau Y stellen und sagen: ‚Ich handle hier so, weil...‘ oder sie können sich neben den dritten Stuhl stellen und ihre Deutung von dort aus einbringen.“ Die KonfliktgegnerInnen werden in diesem Schritt eingeladen, auch den Stuhl der gegnerischen Partei oder die ‚dritte‘, deutende Position einzunehmen. Diese Intervention stellt hohe Anforderungen an die Teilnehmenden und setzt unter Umständen voraus, dass die BeraterInnen die Intention der Übung mit einem Beispiel demonstrieren, erzeugt dann aber in der Regel eine sehr intensive und im Hinblick auf das Konfliktgeschehen spürbar entlastende, ‚augenöffnende‘ Stimmung.
6. Im letzten Schritt setzen sich die beiden KonfliktpartnerInnen wieder auf ihre Stühle und formulieren, was sie sich von der jeweils anderen Partei für die nächsten Wochen wünschen. Auch hier wird mit dem Rollentausch überprüft, inwieweit der Wunsch der Gegenseite verstanden wurde (vgl. Schritte 2 und 3). Die Arbeitseinheit schließt mit dem Aushandeln einer für beide Seiten akzeptablen Umgangsweise mit dem Konflikt und dem Treffen konkreter Vereinbarungen. Nach der Pause können die in Schritt 5 erarbeiteten klärungsbedürftigen Team- und Organisationsthemen näher in Augenschein genommen werden.

Die Doppeltechnik ist in dieser Arbeitsweise eine wichtige Intervention: Zum einen trägt sie zur Klärung der Gedanken- und Gefühlswelt der Beteiligten bei. Sie hilft aber auch, die gesamte Gruppe einzubeziehen und eine Reflexion sowohl über eigene Bezüge zu den Konfliktthemen (auf beiden Seiten!) als auch über organisationale Bedingungsfaktoren



anzustoßen. Damit kann die Personalisierung, die wesentlich zur Verhärtung des Konflikts beiträgt, aufgelöst werden.

#### 4 Der Einsatz der Doppeltechnik in der Organisationsberatung

Organisationsberatung unterscheidet sich von der Beratung von Einzelpersonen dadurch, dass der Fokus der Intervention nicht auf den Gedanken und Gefühlen der einzelnen KlientInnen liegt, sondern auf der Organisation. Organisationen sind auf einer anderen Emergenzebene angesiedelt als ihre MitarbeiterInnen – d.h. die Organisation besteht nicht aus Menschen und lässt sich nicht allein über ihre MitarbeiterInnen verändern. Organisationen sind danach soziale Systeme, die aus Kommunikation bestehen, die wiederum von Erwartungsstrukturen gelenkt wird. Diese Erwartungsstrukturen liegen in Form von Regeln vor, wobei man formale, informelle und latente Regeln unterscheiden kann (vgl. Ameln und Zech 2011; Simon 2004 verwendet für dieselbe Unterscheidung die Begriffe technische, informelle und grammatische Regeln). *Formale Regeln* bilden die offiziellen Regeln der Organisation, wie sie in Stellenbeschreibungen, Organisationshandbüchern, Verfahrensanweisungen oder Geschäftsordnungen festgeschrieben sind. *Informelle Regeln* haben sich in der Interaktion der Organisationsmitglieder herausgebildet – sie umfassen Strategien, mit denen man Ziele einfacher erreichen kann als dies bei Befolgung der formalen Regeln möglich wäre. Typische informelle Regeln bilden sich z. B. hinsichtlich der Frage aus, wie man schneller und reibungsloser an Informationen gelangt als auf dem vorgeschriebenen Hierarchieweg. Sie sind zwar nirgendwo dokumentiert, aber den handelnden Personen dennoch bewusst und auf Nachfrage verbalisierbar (Luhmanns faktische Latenz, s. o.). *Latente Regeln* hingegen bilden sich dadurch, dass bestimmte Verhaltensweisen wiederholt positiv oder negativ sanktioniert werden. Auf der Ebene der latenten Regeln kristallisieren sich aus kollektiven Erfahrungen unausgesprochene Regeln heraus wie z. B. „sich mit einer eigenen Meinung vordrängen ist einem als einfacher Angestellter nicht erlaubt“ (Radatz 2006, S. 26). Solche Regeln bilden die ‚unentscheidbaren Entscheidungsprämissen‘ der Organisation (Luhmann 2000, S. 241 im Anschluss an Rodriguez) und prägen einen wesentlichen Teil der Organisationskultur. Sie unterliegen einer Kommunikationslatenz (d.h. es wird nicht über sie gesprochen), dazu aber auch einer Beobachtungslatenz, d.h. sie sind den Organisationsmitgliedern nicht bewusst, obwohl diese die Regeln in ihrem Handeln durchgängig befolgen und replizieren.

Ähnlich wie mit dem Doppel im Coaching latente Gedanken oder Gefühle herausgearbeitet werden können (vgl. Abschn. 1), ist diese Technik ein für die Organisationsberatung hilfreiches Instrument, um Latenzen auf der Ebene der Kommunikationsmuster und auf der latenten Regeln aufzudecken. Die Sichtbarmachung von latenten Regeln ist in der Organisationsberatung deswegen besonders bedeutsam, weil die Veränderung von formalen Regeln häufig wirkungslos bleibt, solange diejenigen latenten Regeln, die den formalen Regeln entgegenlaufen, nicht mitverändert werden. Erst die Veränderung der latenten Regeln führt zu einem organisationalen Lerneffekt, den Argyris und Schön (1999) als ‚double-loop-Lernen‘ oder ‚Lernen 2. Ordnung‘ bezeichnet haben.

*Fallbeispiel: „Erwartungskklärung findet bei uns über Gedankenlesen statt!“*

Eine Organisation, die sich mit der Betreuung von verhaltensauffälligen Jugendlichen befasst, wendet sich an den Berater, weil Entscheidungen nur in einem als sehr zäh erlebten Prozess getroffen werden und weil einmal getroffene Entscheidungen häufig nicht umgesetzt werden. In einem Workshop mit dem aus 12 Personen bestehenden Gesamtteam werden zunächst zwei für diese Problematik typische Szenen aus der jüngeren Vergangenheit identifiziert und szenisch so nachgespielt, wie die Beteiligten sie in Erinnerung haben. Die erste Szene zeigt eine Besprechung, in der über einen gemeinsamen Ausflug mit dem Team und den Jugendlichen entschieden werden soll. In der szenischen Darstellung zeigt sich die beim Briefing beschriebene Dynamik: Die nur spärlich eingebrachten Vorschläge zu Ziel und Gestaltung des Ausflugs werden von den KollegInnen nur einsilbig kommentiert, es zeigt sich weder Engagement für einzelne Vorschläge noch werden Zustimmung oder Ablehnung klar geäußert. In einem zweiten Durchlauf wird die Szene in Zeitlupe erneut durchgespielt. Die Beteiligten werden aufgefordert, in der Realität nicht geäußerte Gedanken und emotionale Reaktionen mit der Doppeltechnik zu verbalisieren. Hierzu sollen die MitarbeiterInnen aufstehen und sich hinter den Stuhl der Person stellen, die sie doppeln möchten. Jede der beteiligten Personen kann sich selbst oder eine Kollegin bzw. einen Kollegen doppeln. In diesem zweiten Durchlauf, der von den Beteiligten als herausfordernd erlebt, aber in sehr konzentrierter und ernsthafter Weise gestaltet wird, werden Unlustbekundungen geäußert, die in der Besprechung nicht verbalisiert wurden („Och nöö, nicht nach Hamburg.“, „Wenn Werner das koordiniert, beteilige ich mich auf keinen Fall an der Organisation.“, „Auf mich hört hier ja eh keiner.“ etc.). Im Unterschied zur kraftlosen Atmosphäre des ersten Durchlaufs stellt sich durch die zahlreichen Doppel nun eine produktive Dynamik ein, in der Klärungsbedarf offen angesprochen wird.

Die zweite Szene zeigt eine Besprechung, in der es um ein unerledigtes Projekt geht: Einer der Mitarbeitenden hat die Aufgabe übernommen, den Umbau des Gartens in Angriff zu nehmen. Obwohl der dafür vereinbarte Termin bereits seit einem Jahr verstrichen ist, verläuft das Gespräch über dieses Thema ähnlich diffus und konfliktvermeidend wie die Teambesprechung über den gemeinsamen Ausflug. Auch die zweite Szene wird in Zeitlupe wiederholt, auch hier werden nicht verbalisierte Gedanken, Ärger, Vorwürfe usw. mithilfe der Doppeltechnik hinter den jeweiligen Stühlen verbalisiert.

Um die latenten Regeln herauszuarbeiten und darauf bezogene Veränderungsansätze zu finden, wird der Gruppe folgende Instruktion gegeben: „Stellen Sie sich vor, wir würden 12 Personen aus der Fußgängerzone hier in den Raum holen, die Sie, Ihre Organisation und die Dynamik in Ihrem Team nicht kennen. Diese Personen sollten ein Theaterstück aufführen, das Ihren Umgang mit Entscheidungen und Vereinbarungen zeigt. Wenn Sie Regieanweisungen in Form von Regeln formulieren sollten, die dazu führen, dass diese fremden Menschen sich in einer Besprechung genau so verhalten wie Sie es im ersten Durchlauf der beiden Szenen getan haben – wie würden diese Regeln lauten?“ Die Gruppe wird in zwei Kleingruppen aufgeteilt, die sich jeweils einer der beiden dargestellten Situationen widmen. In den beiden Gruppen wird mit Unterstützung des Beraters mit großer Energie und Lust an der Selbstentdeckung an der Erarbeitung der latenten Regeln gearbeitet. Am Ende dieser Arbeitsphase ergibt sich folgender Regelkatalog:

- Regelmäßiges Jammern schützt vor der Verantwortung, selbst etwas zu verändern.
- Erst einmal abwarten, was passiert!
- Wenn dich etwas stört, sage es so, dass der Andere es nicht merkt!
- Falls er es doch merkt: Entschuldige dich!
- Wenn du das Gefühl hast, dich rechtfertigen zu müssen: Höre auf dein Bauchgefühl!
- Erwartungsklärung findet bei uns über Gedankenlesen statt!
- Äußere eigene Wünsche, Ansichten und Erwartungen so spät wie möglich – die Anderen wissen sowieso, was du denkst!
- Wenn dich etwas stört, sage es demjenigen, den es nicht betrifft – geteiltes Leid ist halbes Leid!
- Bemühe dich, dass allen deutlich wird, wie anstrengend und belastend deine Arbeit ist! Wenn du nicht belastet bist, tu wenigstens so!

Im Anschluss werden Strategien entwickelt, die Regeln zu durchbrechen.

Die Doppeltechnik stellt in diesem Fallbeispiel zwar nur eine Intervention in einem umfassenderen Interventionskonzept dar, das darüber hinaus szenische Darstellung, die Erarbeitung von latenten Regeln in Kleingruppen und die Entwicklung von Möglichkeiten systematischer Regelverstöße umfasst. In dieser Konzeption kommt der Doppeltechnik aber eine wichtige Funktion zu: Um die latenten Regeln thematisierbar machen zu können, müssen zunächst die bislang unausgesprochenen Gedanken der AkteurInnen aufgedeckt werden, um die Absurdität und Dysfunktionalität der existierenden organisationalen Muster für diese erkennbar zu machen und mit einem positiven, funktionalen Bild zu kontrastieren. Ohne diesen wichtigen Schritt bliebe das existierende Muster für die Beteiligten selbstverständlich und ich-synton. Der Versuch, die dysfunktionalen Muster nur mit kognitiv ausgerichteten Arbeitsformen zu thematisieren, kann leicht dazu führen, dass die Beratungssituation ebendiese Muster aktiviert und die KlientInnen den Interventionsversuch ignoriert. Psychoanalytisch könnte man von einer kollektiven Abwehrreaktion der Gruppe sprechen. Konventionelle Beratungsmethoden sind den meisten KlientInnen bereits zu vertraut, um Irritationen und Aufmerksamkeitsreaktionen zu erzeugen. In einer solchen Methodik „birgt die fehlende Distanz zur Arbeitssituation die Gefahr, daß verkrustete und meist veränderungsresistente Strukturen (gegenseitige Erwartungen und Rollenzuschreibungen, Hierarchien, Normen und Regeln) den Lernprozeß behindern und den status quo manifestieren. Der erforderliche Perspektivenwechsel kann nur vorgenommen werden, wenn die Aufmerksamkeit von Bekanntem und Vertrautem gelöst wird.“ (Felfe und Liepmann 1998, S. 342). Genau dies leistet die Doppeltechnik in der Organisationsberatung und schafft daher die Möglichkeit, im Sinne des bereits in Abschn. 2, These 1 beschriebenen Zusammenhangs Latenzen zu bearbeiten. Die Organisation verändert sich – wie zu Beginn dieses Abschnitts angesprochen – erst, wenn die Regeln für die organisationale Kommunikation sich verändern. Dieser Prozess ist mit einem Workshop wie dem oben beschriebenen nicht abgeschlossen, sondern erst begonnen. Die Doppeltechnik kann aber zum ersten und entscheidenden Schritt hin zur Etablierung neuer Regeln einen wichtigen Beitrag leisten.

## 5 Abschließende Überlegungen zum Einsatz der Doppeltechnik in organisationsbezogenen Formaten

Die Doppeltechnik gehört zu den psychodramatischen Instrumenten, die in Einzelberatungssettings wie dem Coaching besonders leicht und wirkungsvoll einzusetzen sind, da sie keinen entfalteten Szenenaufbau benötigt und problemlos in ein klassisches Beratungsgespräch zu integrieren ist. Auch in Seminaren, Teamentwicklungsworkshops etc. kann sie, wie gezeigt, unaufwändig angewendet werden.

Coaching, Konflikt- und Organisationsberatung haben keinen psychotherapeutischen Charakter. Die Grenzen der mit der Doppeltechnik erreichten Tiefung müssen daher im Blick bleiben. Auch wenn im Coaching – je nach Kontrakt und Beziehung zwischen Coach und KlientIn – unter Umständen sehr persönliche Themen behandelt werden können, muss darauf geachtet werden, dass die Grenze zum therapeutischen Setting gewahrt bleibt. Das bedeutet beispielsweise, die Klientin bzw. den Klienten nicht in schambesetzten Bereichen ihrer Persönlichkeit zu exponieren. Das gilt für das einführende, besonders aber für das deutende Doppel und das Ambivalenzdoppel.

Grundsätzlich gilt, dass die doppelnde Person während des Doppels Ich-Funktionen der KlientInnen übernimmt (vgl. den Beitrag von Krüger in diesem Bd.). Daher müssen diese vor ungewollter Manipulation geschützt werden. So kann der ExpertInnenstatus von BeraterInnen und Coachs die KlientInnen zu sozialen Erwünschtheitsreaktionen verleiten und dazu führen, dass diese das Doppel unreflektiert als Selbsterkenntnis übernehmen. Wichtig ist daher, den KlientInnen beim Doppeln die Deutungshoheit über ihre Innenwelt zu belassen. Daher sollte die Doppeltechnik nur mit vorheriger Erlaubnis der KlientInnen zum Einsatz kommen, das Doppel sollte grundsätzlich als Deutungsangebot formuliert und mit einer Überprüfungsfrage versehen werden („In dieser Situation fühle ich mich... – stimmt das?“). Je weniger ein einführendes Doppel den KlientInnen als Verkörperung einer ‚inneren Stimme‘ erscheint, die immer schon da war, nur bislang nicht gehört wurde, und je stärker das Doppel als Deutung aus der Distanz der außenstehenden ExpertIn (oder BesserwisserIn) erlebt wird, desto schwieriger ist Anschlussfähigkeit herzustellen: Deutende Zuschreibungen werden aufgrund ihres oft konfrontativen Beiklangs bisweilen als ich-dyston erlebt und zurückgewiesen. Auf der anderen Seite schätzen und erwarten gerade höherrangige Führungskräfte im Coaching häufig auch ein direktives Vorgehen und Erklärungsangebote, die der Coach den KlientInnen auf der Basis seines professionellen Deutungswissens macht. Aufgrund dessen ist das deutende Doppel im Coaching vielfach eher indiziert als z. B. in anderen beraterischen oder therapeutischen Kontexten.

### Anmerkung

- 1 In diesem Beitrag verwenden wir in Ermangelung einer gesonderten weiblichen Form den Begriff ‚der Coach‘. Selbstverständlich sind mit diesem Begriff weibliche und männliche Coachs in gleicher Weise gemeint.

## Literatur

- Ameln, F. v. (2010). Konfliktmanagement. In R. Zech (Hrsg.), *Handbuch Management in der Weiterbildung* (S. 395–417). Weinheim: Beltz.
- Ameln, F. v. (im Druck). Psychodramatische Diagnostik im Coaching. H. Möller, & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching*. Berlin: Springer.
- Ameln, F. v., & Kramer, J. (2009). Psychodrama im Coaching. In F. v. Ameln, R. Gerstmann, & J. Kramer (Hrsg.), *Psychodrama* (2. Aufl., S. 477–487). Berlin: Springer.
- Ameln, F. v., & Zech, R. (2011). Die Zukunft liegt im Verborgenen. Über latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktor gelingenden Change Managements. *Organisationsentwicklung*, 30(4), 49–55.
- Ameln, F. v., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2009). *Psychodrama* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bohart, A. C. (1977). Roleplaying and interpersonal conflict reduction. *Journal of Counseling Psychology*, 24, 15–24.
- Buer, F. (2007). Beratung, Supervision, Coaching und das Psychodrama. Eine Landkarte zur Orientierung in unübersichtlichem Gelände. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(2), 151–170.
- Buer, F. (2008). Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie. Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Supervision und Coaching. In H. Krall, E. Mikula, & W. Jansche (Hrsg.), *Supervision und Coaching* (S. 223–238). Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F. (in Vorbereitung). Morenos Beitrag zu Organisationsberatung, Supervision und Coaching. In F. v. Ameln, & M. Wieser (Hrsg.), *Moreno revisited*. Wiesbaden: Springer.
- Felfe, J., & Liepmann, D. (1998). Outdoor-Trainings. In E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und Organisationspsychologische Methoden und Konzepte* (S. 329–345). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fichtenhofer, B., Richter, K., & Uh-Tückardt, T. (2009). Psychodrama in Konfliktberatung und Mediation. In F. v. Ameln, R. Gerstmann, & J. Kramer, *Psychodrama* (2. Aufl., S. 489–504). Berlin: Springer.
- Glas, F. (2011). *Konfliktmanagement* (10. Aufl.). Bern: Haupt.
- Gunkel, S. (1989). Empathie im psychodramatischen Rollenspiel: Training der Perspektivenübernahme. *Integrative Therapie*, 15(2), 141–169.
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Mitzscherlich, B., Kraus, W., & Sraus, F. (1999). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek: Rowohlt.
- König, E., & Volmer, G. (2012). *Handbuch Systemisches Coaching: Für Coachs und Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim: Beltz.
- Lazardzig, T. (2007). Psychodramatische Verfahren und Techniken in fokussierten Coachingprozessen. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(2), 303–312.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefahren einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marx, S. (2006). Morenos Rollentheorie als „Landkarte“ im psychodramatischen Einzel-Coaching. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 19–32.
- Migge, B. (2011). *Handbuch Business-Coaching*. Weinheim: Beltz.
- Radatz, S. (2006). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Auer.
- Rauen, C. (2005a). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In Ders. (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 111–136). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2005b). Vorwort. In Ders. (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 11–18). Göttingen: Hogrefe.

- Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7 Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden, Bd. 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation* (21 Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Schumacher, L., & Stimmer, F. (2007). Führungskoaching als zirkulärer Prozess. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(2), 201–226.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd!?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Auer.
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker, J. Markowitz, R. Stichweh, H. Tyrell, & H. Willke (Hrsg.), *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag* (S. 333–361). Frankfurt: Suhrkamp.



**Falko von Ameln**, Priv.-Doz., Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG), Jg. 1970. Organisationsberater. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen, Qualitätsmanagement, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung. Lehraufträge u. a. an der Universität Dortmund und der European Business School Schloss Reichartshausen. Habilitation im Fach Beratungswissenschaft (Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt). Langjährige Lehrtätigkeit am Institut für Psychodrama und Training Heidelberg. Homepage: [www.vonameln.net](http://www.vonameln.net).



**Josef Kramer**, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Päd., Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG), Klinischer Psychologe/Psychotherapeut BDP, Supervisor BDP, Jg. 1953. Organisationsberater und Coach. Arbeitsschwerpunkte: Executive Coaching, Begleitung von Veränderungsprozessen. Langjährige Lehrtätigkeit am Institut für Psychodrama und Training Heidelberg. Homepage: [www.km-institut.de](http://www.km-institut.de).