

Ivo Mersiowsky

# Potenziale von Rollenspielen im systemischen Coaching von High-Performance-Teams



---

# **Potenziale von Rollenspielen im systemischen Coaching von High-Performance-Teams**

---

Dr.-Ing. Ivo Mersiowsky ♦ Tübingen ♦ 10.03.2008

## Inhalt

---

Einführung .....	3
Hintergrund .....	3
Zielsetzung .....	3
Vorgehensweise .....	3
Vorbemerkung zur Terminologie.....	4
Grundlagen .....	5
High-Performance-Teams.....	5
Definition Rollenspiel .....	6
Merkmale von Rollenspielen .....	8
Überlegungen zu Einsatzmöglichkeiten .....	10
Charaktere und Rollen .....	10
Welt und Regelwerk .....	13
Missionen und Visionen.....	18
Diskussion .....	22
Schlussfolgerung .....	23
Literatur .....	24

## Einführung

---

### Hintergrund

*Wie würden Sie für Ihr Unternehmen den Grad an Teamarbeit beschreiben? Was müssten Sie als Teamleiter bzw. als Teammitglied tun, um die Lage zu verschlimmern? Woran würden Sie merken, dass Sie einem High-Performance-Team angehören? Welches Verhalten Ihrerseits würde das High-Performance-Team garantiert aus dem Tritt bringen? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen wären geeignet, die Potenziale von Teamarbeit besser auszuschöpfen?*

Die Herausforderung effektiver Teamarbeit ist Kunden und Beratern gemeinsam. Projektteams gibt es sowohl im Beratersystem als auch im Kundensystem – und oftmals werden im Kunden-Berater-System wiederum neue Teams gebildet<sup>1</sup>. Die Notwendigkeit von Teamentwicklungsmaßnahmen ist weithin bekannt und wird durch vielfältige Literatur und Seminarangebote angesprochen; gleichwohl gehören dysfunktionale Teamstrukturen sicherlich weiterhin zu den am häufigsten anzutreffenden Problemen in Unternehmen.

*Was wäre, wenn es ein spielerisches Format gäbe, eine systemische Intervention, die das Trainieren von Teamarbeit erlaubte?*

### Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht in einer Betrachtung von Rollenspielen aus systemischer Sicht, verbunden mit Überlegungen zu Einsatzmöglichkeiten dieser Methode im systemischen Coaching von High-Performance-Teams.

### Vorgehensweise

Eingangs werden Arbeitsdefinitionen der Begriffe High-Performance-Team und Rollenspiel zu Grunde gelegt. Sodann werden wesentliche Merkmale von Rollenspielen herausgearbeitet und als systemische Interventionen betrachtet. Kurzanleitungen und Beispiele sollen die Umsetzung in die Praxis des Einzel- und Teamcoachings verdeutlichen.

---

<sup>1</sup> [Ellebracht et al. 2004].

### **Vorbemerkung zur Terminologie**

Im Folgenden werden Begrifflichkeiten aus Einzel- und Teamcoaching, Training und (Fantasy-) Rollenspielen verwendet und letztlich auch vermischt. Insbesondere werden dabei folgende Bezeichnungen als synonym betrachtet:

- ◆ Coach — Seminarleiter — Spielleiter;
- ◆ Kunde (Klient) — Teilnehmer — Spieler.

Angemerkt sei auch, dass weibliche und männliche Formen der Rollen beliebig austauschbar sind.

## Grundlagen

---

### High-Performance-Teams

Um in Teamarbeit Höchstleistungen zu erzielen, sind grundsätzlich zwei Handlungsfelder denkbar:

- ◆ **Individuum** – Hier kann die Orientierung an den Grundsätzen des gehirngerechten Lernens und Führens zur Steigerung von Motivation, Leistungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit beitragen;
- ◆ **Team** – Hier wären Maßnahmen zur Optimierung des Zusammenwirkens in der Gruppe (Team-Building) in Betracht zu ziehen.

Während der am Individuum orientierte Ansatz des gehirngerechten Lernens und Führens als sehr konzeptionell und in der betrieblichen Praxis noch unzureichend etabliert erscheint, sind Team-Building-Maßnahmen zwar in der Personalentwicklung verbreitet, doch wird ihre Wirksamkeit häufig in Frage gestellt.

Man kann ein Team auch als ein Netzwerk aus Individuen verstehen und somit dieselben Intelligenzprinzipien zur Anwendung bringen, die zunächst für das gehirngerechte Lernen des Individuums formuliert wurden. In der Sprache der Informations- und Kommunikationstechnologie wäre ein Team somit als ein Cluster vernetzter Gehirne zu verstehen; man könnte von einer Schwarmintelligenz<sup>2</sup> sprechen.

Buzan *et al.* benennen folgende sieben **Intelligenzprinzipien**<sup>3</sup>: Das menschliche Gehirn ...

1. ... lässt Informationen zusammenwirken (Synergieeffekte): »1 + 1 > 2«;
2. ... ist ein erfolgsgeleiteter Mechanismus (Zielstrebigkeit);
3. ... ist in der Lage, Tätigkeiten perfekt nachzuahmen (Imitation): »learning by watching«;
4. ... sehnt sich nach Vollständigkeit (Ausfüllen weißer Flecken);
5. ... sucht permanent nach neuem Wissen und Informationen (lebenslanges Lernen);
6. ... sucht die Wahrheit (Genauigkeit und Verlässlichkeit von Information);
7. ... ist beharrlich (Übung und Rückschlagstoleranz).

---

<sup>2</sup> engl. *hive mind*.

<sup>3</sup> [Buzan *et al.* 2000], S. 47.

Je besser es der Führung gelingt, die diesen Intelligenzprinzipien innewohnenden Potenziale zu nutzen, desto kreativer, effektiver und – in der Folge – zufriedener werden sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Teams sein: dies wiederum ist der Innovationskraft des Unternehmens zuträglich.

Während die o. g. Intelligenzprinzipien für das Individuum formuliert wurden, erschließt eine Übertragung auf das Team ein weiteres Handlungsfeld für systemische Interventionen. So wie Intelligenz und Kreativität durch Synapsen, also die Beziehungen zwischen Neuronen, bestimmt werden, so könnte das synergetische Zusammenwirken im Team dessen Effektivität steigern. Ein Team kann daher als ein Beziehungsgeflecht vernetzter Individuen betrachtet werden; der Begriff High-Performance-Team bezeichne eine »schwarmintelligente Entität«.

Das grundsätzliche Anliegen des systemischen Team-Coachings ist es, dysfunktionale Interaktionen zu vermeiden bzw. aufzulösen und zu einer zweckmäßigen und befriedigenden Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern beizutragen. Aus systemischer Sichtweise ergibt sich dementsprechend ein etwas verändertes Leitbild für die Teamentwicklung:

*Ziel des systemischen Coachings von High-Performance-Teams ist es, die synergetische und effektive Vernetzung der Teammitglieder und somit die (Schwarm-) Intelligenz des Teams als Ganzes zu befördern.*

In der Folge werden Überlegungen angestellt, wie im Sinne dieses Leitbildes – und unter Anwendung der sieben Intelligenzprinzipien – Rollenspiele als systemische Intervention im Einzel- und Teamcoaching Anwendung finden könnten.

## **Definition Rollenspiel**

### *Rollenspiele in der Erwachsenenbildung und Psychotherapie*

Zur Erläuterung der Wirksamkeit von Rollenspielen greift Schaller auf Poppers Theorie der drei Welten zurück<sup>4</sup>:

- ◆ **Welt 1** – die Welt der Dinge, die physikalische Gegenstände ebenso wie Lebewesen umfasst;
- ◆ **Welt 2** – die Welt der psychischen Zustände, die beispielsweise Angst und Motivation umfasst;
- ◆ **Welt 3** – die Welt der Bedeutungen und Spiritualität, die beispielsweise Ideen und Erzählungen umfasst.

---

<sup>4</sup> [Schaller 2006], S. 12.

In Anlehnung an diese Theorie definiert er den Begriff Rollenspiele aus methodischer und didaktischer Sicht<sup>5</sup>:

- ◆ **Methodik:** Im Rollenspiel können wir –
  - unsere Lebenswelt in einzelne Sequenzen aufteilen;
  - die innere Wirklichkeit erforschen; und
  - die Wechselwirkungen zwischen den drei Welten untersuchen.
- ◆ **Didaktik:** Durch das Lernen im Rollenspiel als einer komplexen simulierten Situation können wir –
  - uns die Vielschichtigkeit und Dynamik von Lebens- und Arbeitssituationen bewusst machen;
  - eine Situation aus verschiedenen Perspektiven analysieren;
  - eigene Befindlichkeiten, Gefühle, Ziele und Wertvorstellungen konkretisieren und neue Verhaltensweisen ausprobieren.

Insbesondere die Möglichkeiten, innere Wirklichkeiten – die innere Landkarte – zu erkunden und Perspektivwechsel vorzunehmen<sup>6</sup>, verbunden mit konkretem Tun in einer gestellten und doch realen Situation, machen Rollenspiele zu einer überaus wirkungsvollen systemischen Methode.

Auffällig ist in Schallers Darstellung der enge Bezug zu Vorstellungskraft und Phantasie: Erforschen, Spielen und So-tun-als-ob sind Techniken, die auf Elemente der Welt 3 abstellen; die Begriffe (innere) Wirklichkeiten und Landkarten klingen nicht von ungefähr nach Abenteuer. Obgleich in unserer (Geschäfts-) Kultur zumeist eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit vorgenommen wird – und dementsprechende Vorbehalte gegenüber phantasievollen und spielerischen Zugängen bestehen<sup>7</sup> –, ist andererseits offenkundig, dass Abenteuer auf Menschen seit je her eine große Faszination ausüben: das Überwinden von Herausforderungen – ob nun nachvollzogen oder miterlebt – führt zu einem lustvollen Erleben, das sich als gesteigerte Motivation auch im beruflichen Kontext einsetzen ließe.

### *Fantasy-Rollenspiele*

Fantasy-Rollenspiele stellen eine besondere Gattung des Gesellschaftsspiels dar, die im Unterschied zum pädagogischen oder therapeutischen Rollenspiel zumeist um einen Tisch herum sitzend durchgeführt werden. Der Unterschied zur ebenfalls verwandten Technik des *Storytelling* besteht darin, dass die Geschichte erst durch

---

<sup>5</sup> [Schaller 2006], S. 14–15.

<sup>6</sup> Siehe bei Fischer in [Tomaschek 2006], S. 98 ff.

<sup>7</sup> [Schaller 2006], S. 11.



die Mitwirkung aller Spieler entsteht. Eine Gruppe von zumeist 3–5 Personen spielt unter Anleitung eines Spielleiters, der sowohl als Erzähler einer Rahmenhandlung als auch als Schiedsrichter der von den Spielern durchgeführten imaginären Handlungen fungiert<sup>8</sup>.

Die Spielhandlung läuft also lediglich in der Vorstellung jedes Teilnehmers ab, beruht aber auf einem verbalen Austausch und einem gemeinsamen kreativen Prozess. Das Spielziel besteht darin, miteinander Abenteuer in einer imaginären – realistischen oder fantastischen – Welt zu erleben, Herausforderungen zu überwinden und schwierige Aufgaben zu lösen. Jeder Spieler führt eine erdachte Spielfigur (ein *Alter Ego*), deren Rolle detailliert beschrieben ist und die sich zudem im Laufe der Abenteuer entwickeln kann.

### **Merkmale von Rollenspielen**

Das pädagogische oder therapeutische Rollenspiel beruht im Grunde auf einer gestellten Situation, in der die Teilnehmer bestimmte, knapp beschriebene Rollen übernehmen und ausspielen<sup>9</sup>. Darüber hinaus weisen Fantasy-Rollenspiele folgende interessante Eigenschaften auf:

- ◆ Sehr detailliert ausgearbeitete **Rollenbeschreibungen**, so genannte Charaktere, die eine differenzierte Teamstruktur mit Aufgabenteilung nahe legen und reizvolle Entwicklungsmöglichkeiten bieten;
- ◆ Eine ausführliche und vielschichtige Beschreibung einer imaginären, fantastischen **Welt** – oftmals einschließlich Historie, Gesellschaftsstruktur und Wirtschaftssystem –, in der die Charaktere als Projektionen der Spieler miteinander und mit ihrer Umgebung interagieren;
- ◆ Ein komplexes **Regelwerk** als Modell der Wirklichkeit, das Simulationen ermöglicht und bei dem der Erfolg von den Fähigkeiten der handelnden Charaktere, von Einflussfaktoren der Umgebung und vom Zufall abhängt;
- ◆ **Abenteuer**, die bedeutungsvolle und schwierige Herausforderungen der Charaktere beinhalten, zu deren längerfristigen Entwicklung führen und oft aus einer Abfolge von Episoden zusammenhängende Geschichten ergeben<sup>10</sup>.

Diese besonderen Merkmale sind aus systemischer Sicht von großem Interesse, ermöglichen sie doch das Erkunden alternativer Teamstrukturen und Handlungsmuster in Verbindung mit einer lustvollen spielerischen Anreizstruktur. Daher werden diese Merkmale im Folgenden genauer untersucht, um daraus Ansätze für ein

---

<sup>8</sup> Näheres in [Slavicsek & Baker 2005] sowie [Slavicsek & Baker 2006].

<sup>9</sup> Beispiele in [Neumann & Heß 2005] und [Schaller 2006].

<sup>10</sup> Intelligenzprinzipien Nr. 2, 4, 6 und 7 (S. 5).

erweitertes Methodenrepertoire – Techniken und Formate für den Einsatz im systemischen Einzel- und Teamcoaching – herzuleiten.

## Überlegungen zu Einsatzmöglichkeiten

### Charaktere und Rollen

Der Begriff Charakter ist dem Theater entlehnt und bezeichnet eine Spielfigur, die durch eine ausführliche Rollenbeschreibung (Charaktereigenschaften, Fähigkeiten, Werdegang) definiert ist und vom Spieler wie ein *Alter Ego* angenommen wird. Der Begriff Rolle ist dem zwar eng verwandt, trägt aber eine funktionale Konnotation in sich. Damit bilden Rollenspiele bereits die grundlegende Unterscheidung zwischen Individuum (Person, Persönlichkeit) und Funktion im Team (Aufgabe, Rolle) ab.

#### *Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Werdegang*

Indem Persönlichkeit und individuelle Geschichte zu »Spielobjekten« und somit externalisiert werden, können Reflexion und kreative Experimente stattfinden, ohne dass durch Vorannahmen und Präferenzen die Gefühle einzelner verletzt werden (Box 1)<sup>11</sup>.

#### *Rollenspiele im Einzelcoaching*

Rollenspiele können im Einzelcoaching ähnlich wie Aufstellungen eingesetzt werden. Wenn mehrere Rollen zu besetzen sind, kann mit Platzhaltern (»der leere Stuhl«<sup>12</sup>) gearbeitet werden; effektiver sind aber sicherlich Mitspieler, die nicht im dargestellten Fall beteiligt sind, sondern entsprechende Rollen übernehmen. Die Kundin wird sodann zur Regisseurin: sie stellt sich die Lösung bildlich vor, inszeniert konkrete Abläufe, erschafft eine Dramaturgie, die sie im Rollenspiel vorwegnehmen kann. Durch die Inszenierung kann sich die Kundin gefühlsmäßig in die Wirklichkeit einer Handlungsalternative hineinversetzen, diese ausgiebig erkunden und einen ersten Schritt im Raum der Möglichkeiten unternehmen. Sie geht einige

#### *Box 1: Beispiel*

*Im Rahmen eines Workshops sollen Jobprofil und Qualifikationen eines Managers für das Themenfeld Nachhaltigkeit erarbeitet werden. Dazu werden eingangs in einem Brainstorming wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten gesammelt und mit Prioritäten versehen. Je nach Priorität werden den Qualifikationen Punktekosten zugewiesen.*

*Anschließend erhalten die Teilnehmer Charakterbögen mit Porträtfotos von (unbekannten) Frauen und Männern zur Auswahl. Nachdem jeder Teilnehmer sich für eine Person entschieden hat, können diesen imaginären Charakteren Qualifikationen zugeordnet werden. Dabei greifen die Teilnehmer auf die zuvor erstellte Liste der Kenntnisse und Fähigkeiten zurück, dürfen aber einen Gesamtwert an Punkten nicht überschreiten.*

*In der Auswertung werden die Prioritäten der Teilnehmer, die sich in Abwägungen und Optimierungen des Fähigkeitsprofils niederschlägt diskutiert. Die Punktwerte vermitteln dabei ein realistisches Bild von Knappheit. Die Auswahl eines Fotos ermöglicht es zudem, auch weitere und vor allem nicht verbalisierte Aspekte einzubeziehen, beispielsweise Alter, Geschlecht und Typ des gewünschten Nachhaltigkeitsmanagers.*

<sup>11</sup> Dieser Workshop wurde vom Autor im Rahmen einer *Roundtable*-Veranstaltung mit internationalen Firmenvertretern im Oktober 2007 erstmals durchgeführt; eine Wiederholung ist für April 2008 an einer schwedischen Universität in Vorbereitung.

<sup>12</sup> [Schaller 2006], S. 24.

Schritte in den Schuhen eines anderen – oder in ihren neuen, noch gar nicht gekauften Schuhen<sup>13</sup>.

Im Rahmen eines Rollenspiels kann der Coach nun u. a. folgende systemische Interventionen vornehmen:

- ◆ **Spiegeln**<sup>14</sup>: *»Ich möchte Sie nun gerne einmal aus dem Rollenspiel herausnehmen.«* – Der Coach lässt nun die Rolle der Kundin durch eine andere Person P spielen. Zur Kundin: *»Was fällt Ihnen auf? Wie fühlen Sie sich als Zuschauerin? Was könnte P anders machen?«*
- ◆ **Doppeln**<sup>15</sup>: *»Können Sie bitte einmal versuchen, sich in die Situation von A einzufühlen? Wenn Sie zu wissen glauben, was A in diesem Moment denkt, dann treten Sie bitte hinter A, legen ihm die Hand auf die Schulter und sprechen in der Ich-Form für ihn den Gedanken aus, den Sie erspürt haben.«*
- ◆ **Rollentausch**<sup>16</sup>: *»Ich möchte Sie beide bitten, die Rollen einmal zu tauschen. Sie sind nun die Projektleiterin, und Sie sind der Analyst. Tauschen Sie bitte die Positionen, nehmen Sie die entsprechende Haltung ein und wiederholen Sie die gerade gesprochenen Worte in dem gehörten Tonfall.«*

### *Analyse und Klärung der Rollenstrukturen im Team*

Das Rollengefüge in einem Team und die daraus entstehenden Erwartungen führen dazu, dass sich selbst bei Austausch von Teammitgliedern oder Hinzukommen eines neuen Teammitgliedes sehr schnell Assoziationen und Projektionen ergeben, ja sogar Rollen regelrecht aufgeprägt werden. Die Verhaltensmuster der Teammitglieder beruhen also zu einem erheblichen Teil auf Rollenerwartungen und -strukturen, die nicht zuletzt aus der Gruppendynamik erwachsen (Abbildung 1).

---

<sup>13</sup> Intelligenzprinzipien Nr. 3 und 5 (S. 5).

<sup>14</sup> [Schaller 2006], S. 50.

<sup>15</sup> [Schaller 2006], S. 47.

<sup>16</sup> [Schaller 2006], S. 42.

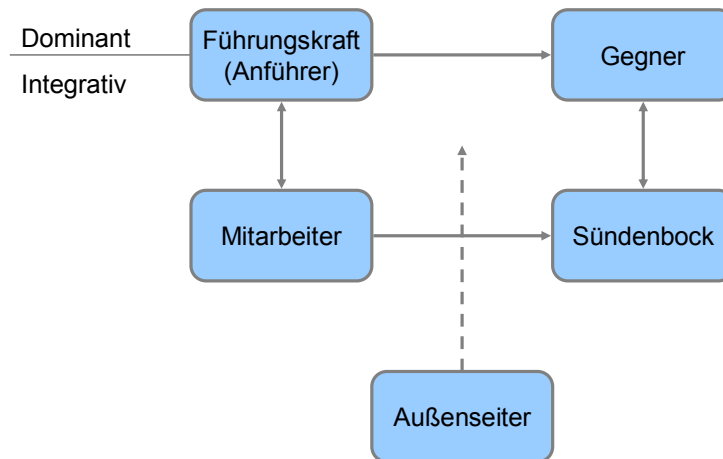


Abbildung 1: Gruppendynamische Rollenstruktur im Team (nach Stanislawski<sup>17</sup>, verändert)

Zudem kann die formale Aufbau- und Ablauforganisation im Konflikt mit den erlebten Rollen sein (Box 2)<sup>18</sup>.

### Synergetische Teamstrukturen

Im Fantasy-Rollenspiel stellen sich die Teams (Abenteurer) lebensbedrohlichen Herausforderungen. Es bedarf daher selbst unter höchstem Leistungsdruck eines gut eingespielten Zusammenwirkens – eben der »Schwarmintelligenz« eines High-Performance-Teams. Das Team besteht also aus komplementären und synergetischen Mitgliedern, die wohl definierte Funktionen haben und als Ganzes einem gemeinsamen Leitbild folgen (Abbildung 2 und Box 3). Dies ist am ehesten mit der Aufbauorganisation einer Sportmannschaft oder auch eines Militärkommandos vergleichbar<sup>19</sup>.

Die Funktion einer Person im High-Performance-Team kann dabei als generisches Rollenmuster beschrieben werden;

#### Box 2: Beispiele

*In einem Projektteam sind die Rollen und Verantwortlichkeiten unzureichend differenziert und geklärt. Im Rahmen des Teamcoachings wird daher eine Rollenanalyse durchgeführt: dabei werden die unterschiedlichen Funktionen wie Projektmanager, Arbeitspaketleiter und Analyst herausgearbeitet und deren am Projektziel orientierte Interaktion dargestellt. Es wird besonders darauf geachtet, dass Anforderungen und insbesondere Kritik mit Bezug auf die Rolle, nicht aber die Person formuliert werden. »Von einer Projektleiterin erwarte ich, dass sie die Kundenanforderungen in zweckmäßige Arbeitspakete umsetzt und den Analysten klar formulierte Rechercheaufträge zuweist.«*

*In einem international aufgestellten Beratungsunternehmen werden die Projektteams häufig aus unterschiedlichen Niederlassungen in Nordamerika und Europa zusammengesetzt: neben den ohnehin bestehenden Herausforderungen an das Team-Building kommen also auch soziokulturelle Aspekte hinzu. Im Rahmen eines internen Team-Building-Workshops werden Projektmanager aufgefordert, ihren Teams in aller Kürze ein Projektziel als Vision<sup>1</sup> zu vermitteln, dann aber die Teams in einem kreativen Prozess sich selbst zu überlassen. Während die Teams nun im Brainstorming konkrete Arbeitsschritte planen, treffen sich die Projektmanager ihrerseits zum Erfahrungsaustausch. Anschließend gibt es eine Feedbackrunde, in der die Entwicklung der Projektkonzepte in den Teams mit den Vorstellungen des jeweiligen Projektmanagers abgeglichen wird. In der Abschlussdiskussion des Plenums werden die Erfahrungen aus dem Rollenspiel sowie die Vorzüge und Hindernisse der internationalen Vernetzung erörtert.*

<sup>17</sup> M. Stanislawski, IFW Institut für Fort- und Weiterbildung, Seminarunterlagen »Systemisches Teamcoaching« vom 07.12.2007 am ZWW Augsburg.

<sup>18</sup> Diesen firmeninternen Workshop hat der Autor im Oktober 2007 geleitet.

<sup>19</sup> Siehe auch Intelligenzprinzip Nr. 1 (S. 5).

man unterscheidet beispielsweise folgende Rollenmuster:

- ◆ führend (leitet und unterstützt die Gruppe),
- ◆ offensiv (geht Herausforderungen an),
- ◆ defensiv (beschützt die Gruppe),
- ◆ taktisch (stellt vorteilhafte Bedingungen für die Gruppe her).

*Box 3: Beispiel*

*In einem Fantasy-Rollenspiel werden über die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Charaktere hinaus dem Team als Ganzes unter bestimmten Voraussetzungen besondere Regeln eingeräumt. Dies spiegelt das gemeinsame Training und das perfekt aufeinander abgestimmte Zusammenwirken wider und ermöglicht einen Synergiebonus beim Bewältigen der Herausforderung.*

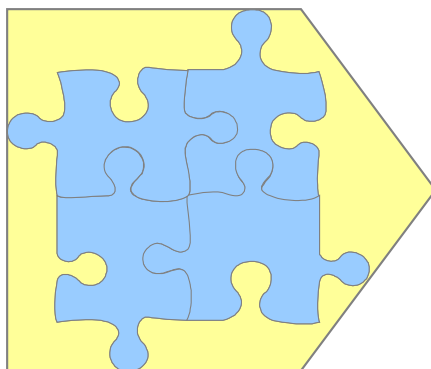


Abbildung 2: Synergetische Teamstruktur

## Welt und Regelwerk

Der Begriff Welt wird hier phänomenologisch gebraucht als Gesamtheit der realen Erfahrungen bzw. des im Rahmen des Spiels Erfahrbaren (*Was?*). Der Begriff Regelwerk bezeichnet im konstruktivistischen Sinn Kausal- und Sinnzusammenhänge, die durchaus hypothetisch, mithin Deutungen sein können (*Warum?*). Beides zusammen ergibt eine Wirklichkeitskonstruktion, auf die im Rollenspiel reflektiert werden kann.

### Organisationale Landkarte

Ein Unternehmen verfügt über sowohl formale Aspekte (Prozesslandschaft, Aufbau- und Ablauforganisation) als auch informelle Aspekte (Unternehmenskultur, »kollektives Gedächtnis«). Entsprechendes gilt für ein Team innerhalb der Organisation. Wie beim Individuum Sach- und Gefühlsebene unterschieden werden, so treten auch bei Teams und ganzen Organisationen Inhalte/Sachverhalte einerseits und Deutungen/Vorgehensweisen andererseits auseinander. Man kann daher auch bei

*Box 4: Beispiel*

*Schildert der Spielleiter eine Situation, so füllt jeder Spieler Details unter Rückgriff auf seine Vorstellungskraft und seine innere Landkarte aus. Aber auch die »organisationale Landkarte« dient als Referenz, was bei Aussagen wie »Das haben wir schon immer so gemacht« deutlich zu Tage tritt..*

Teams und Organisationen von einer inneren Landkarte<sup>20</sup> sprechen, die sich aus langfristigen Prägungen und Erfahrungen speist und kaum oder gar nicht unmittelbar beeinflussbar sind: dazu gehören auch Mission, Vision, Werte, Kultur, Wir-Gefühl, »Schwarmintelligenz« und organisationales Lernen (Box 4).

Um nun die Beziehungen innerhalb des Teams bzw. Unternehmens und die Beziehungen des Teams bzw. Unternehmens mit seinem Umfeld zu untersuchen, bieten sich folgende Ansätze an:

- ◆ Darstellung der formalen Aspekte durch Systemmodelle (Abbildung interner und externer Einflussgrößen);
- ◆ Wiedergabe der informalen Aspekte durch Erfahrungsgeschichten (*Storytelling*).

Beide Ansätze können im Rahmen des Rollenspiels genutzt werden, um die »organisationale Landkarte« zu externalisieren und somit einer Beobachtung zugänglich zu machen (Box 5).

#### *Systemmodelle – Interne und externe Einflussgrößen der Landkarte*

Systemmodelle wie in Abbildung 3 erlauben eine Darstellung der formalen Aspekte. So kann die Innensicht mit Hilfe einer

Prozesslandschaft abgebildet werden, die wertschöpfende und unterstützende Aktivitäten umfasst. Die Außensicht kann im Rahmen einer Umfeldanalyse erfasst werden, indem beispielsweise die Stakeholder des Unternehmens aufgeführt werden: Lieferanten, Wettbewerber, Kunden, Behörden, Nachbarn, Medien usw.

#### *Box 5: Beispiel*

*Ein bislang eher wenig in der öffentlichen Aufmerksamkeit präsenter Chemiekonzern stößt im Zuge von Portfoliooptimierungen und strategischen Zukäufen mit dem Produkt X in die Weltspitze vor. Damit verbunden ist eine deutlich höhere Sichtbarkeit: man wird neuerdings durchaus mit dem kontrovers diskutierten Produkt X in Verbindung gebracht. Dem entgegen steht aber die überkommene Strategie, »unter dem Radar hindurch zu fliegen«, keine Markenstrategie zu verfolgen, sondern den Unternehmensnamen aus der öffentlichen Debatte herauszuhalten. Dieser Wandel wird nicht ohne Rückwirkungen auf die Aufstellung des Unternehmens bleiben können.*

<sup>20</sup> Vergleiche dazu Fischer in [Tomaschek 2006], S. 98 ff.

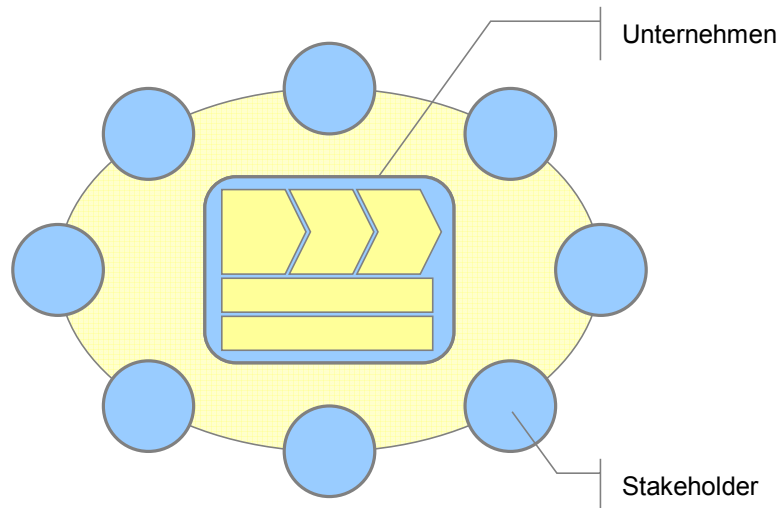


Abbildung 3: Formales Systemmodell – Innensicht (Prozesslandschaft aus wertschöpfenden und unterstützenden Aktivitäten) und Außensicht des Unternehmens (Stakeholder und andere Akteure im Umfeld)

Interessant sind nun neben den internen und externen Einflussgrößen und Beziehungen insbesondere die Wechselwirkungen zwischen der Innen- und der Außenwelt des Unternehmens (Box 6)<sup>21</sup>.

### Storytelling

Da Erfahrungsgeschichten auch Deutungen transportieren und das Lernen fördern, eignen sie sich zur Wiedergabe der informellen Aspekte<sup>22</sup> (Box 7)<sup>23</sup>. Die Methode *Storytelling* ist in zweierlei Hinsicht eine sinnvolle Ergänzung zum Rollenspiel:

- ◆ **Inhaltlich:** die Aufbereitungen als Erfahrungsbericht erhöht die Aufmerksamkeit und Anschlussfähigkeit; es können zudem Veränderungsprozesse angeregt werden, indem ein Dialog über Prozesse und Verhaltensweisen angestoßen wird<sup>24</sup>;

#### Box 6: Beispiel

Im Rahmen eines Workshops beschreiben die Teilnehmer zunächst Innen- und Außensicht sowie deren Wechselwirkungen im gegenwärtigen Zustand. So wird dargestellt, wie sich die öffentliche Debatte um den Klimawandel auf die strategische Positionierung des Unternehmens auswirkt und zur Einrichtung einer neuen Fachabteilung im Bereich Corporate Planning führt. So dann entwickeln die Teilnehmer eine Vision des zukünftigen Zustandes. Es wird erwartet, dass die festgestellten Veränderungen im Umfeld zur Neupositionierung des Unternehmens als Lösungsanbieter mit speziellen Produkt- und Dienstleistungsangeboten im Bereich regenerativer Energien geführt haben werden.

#### Box 7: Beispiel

Im Rahmen eines internen Team-Building-Workshops werden in einer Session unter dem Titel »Harun al-Rashid goes pub-crawling« Gruppen von Mitarbeitern gebildet, die »am Kaffeeautomaten stehend« aktuelle Themen aus der Firma angeregt diskutieren. Die Geschäftsführer des Unternehmens hingegen sitzen abgewandt in der Nähe der Gruppen und dürfen nur zuhören, nicht aber in irgendeiner Weise intervenieren. Indem die Gruppen somit unbeeinflusst von den Führungskräften debattieren, erfahren die Geschäftsführer »Unerhörtes«.

<sup>21</sup> Es handelt sich hierbei um den in Fußnote 11 erwähnten Workshop.

<sup>22</sup> Näheres zu Potenzialen und Einsatzmöglichkeiten im Businesskontext bei [Frenzel et al. 2004] und [Denning 2005].

<sup>23</sup> Es handelt sich hierbei um den in Fußnote 18 erwähnten Workshop. Zum Harun-al-Rashid-Prinzip siehe [Frenzel et al. 2004], S. 13.

<sup>24</sup> [Thier 2006].



- ◆ **Dramaturgisch:** die »Reise des Helden« ist ein in der Menschheitsgeschichte verbreitetes Erzählmuster, beinhaltet also archetypische Rollen und folgt den Erwartungshaltungen der Zuhörer<sup>25</sup>.

## Regeln

Die Regeln eines Rollenspiels stellen zunächst eine Spielanleitung (Abbildung 4) dar, beschreiben also, wie die Teilnehmer miteinander interagieren. Ihre Detailliertheit und Komplexität muss sich nach den Erfordernissen der behandelten Fragestellung richten; zudem ist im Interesse einer kooperativen Spielhandlung auf eine gute Übereinstimmung zwischen der Spielanleitung und deren Interpretation durch die Teilnehmer zu achten<sup>26</sup>.

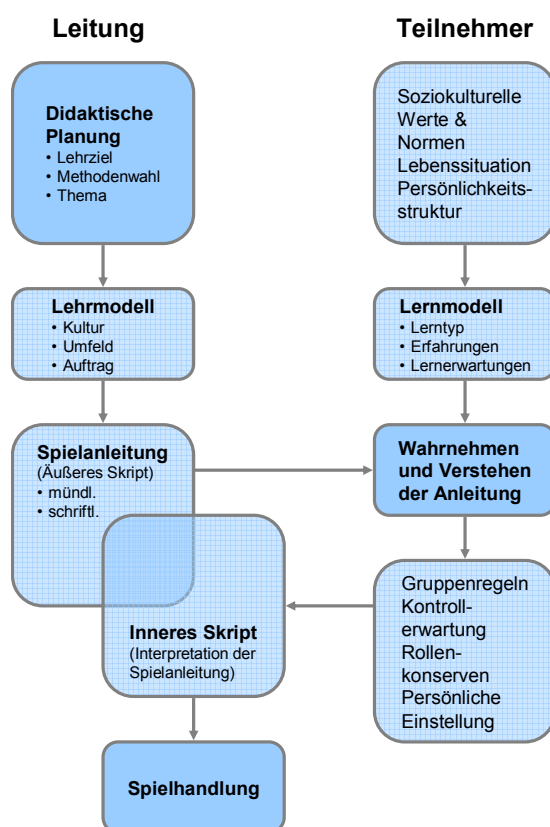


Abbildung 4: Spielanleitung im Rollenspiel (nach Schaller<sup>27</sup>, verändert)

Fantasy-Rollenspiele beruhen zumeist auf recht umfangreichen und komplexen Regelwerken, die dennoch eine dem Spielzweck angemessene Vereinfachung der (phantastischen) Wirklichkeit darstellen: von Naturgesetzen bis hin zu sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhängen kann das Regelwerk sämtliche spielrelevanten Aspekte der Welt beschreiben. Ähnliche kausale oder mathematische Festlegungen

<sup>25</sup> [Vogler 2004].

<sup>26</sup> [Schaller 2006], S. 130–132.

<sup>27</sup> [Schaller 2006], S. 130 und 132.

werden in bestimmten Brett- und Planspielen sowie Wirtschaftssimulationen vorgenommen (Box 8).

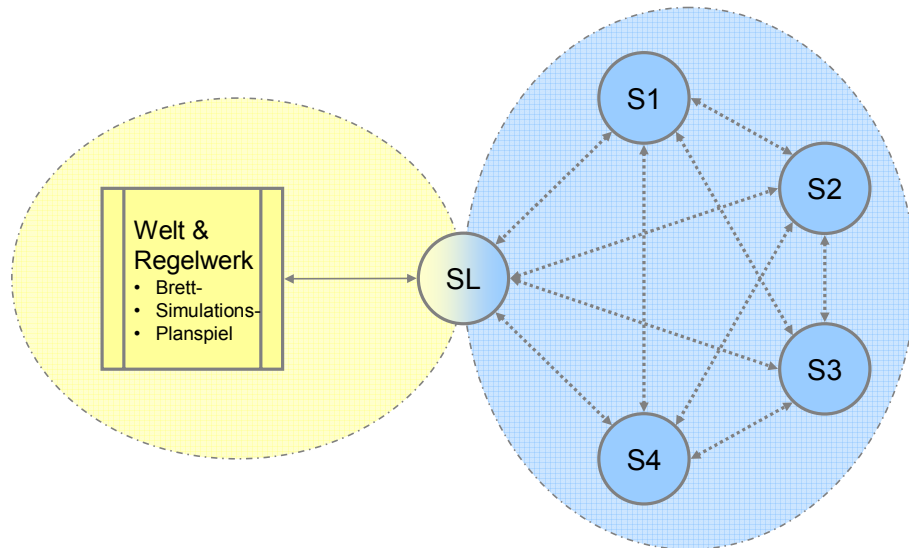


Abbildung 5: Welt und Regelwerk als Simulation im Hintergrund – Spielleiter (SL) als Schnittstelle zur Rollenspielgruppe (Spieler S1–4)

Regelwerke stellen vereinfachte Modelle der Wirklichkeit dar und ermöglichen somit Simulationen. Die Spielleitung stellt dabei die Schnittstelle zwischen der Rollenspielgruppe und der simulierten Wirklichkeit dar (Abbildung 5).

### Ressourcen und Risiken

Bei Fantasy-Rollenspielen geht es um eine Zielerreichung mit knappen Ressourcen und unter Risiko. Beide Aspekte sind auch wesentliche Merkmale in der Arbeit von High-Performance-Teams:

- ◆ **Ressourcen:** Das Haushalten mit begrenzten Ressourcen wird im Spiel gemeinhin durch abstrakte Punktekonten dargestellt; so kostet beispielsweise der Einsatz besonders wirkungsvoller Fähigkeiten Punkte und ist insofern auf

#### Box 8: Beispiele

Das Kybernetik-Brettspiel Ecolopoly von F. Vester als Simulation ökonomischer und ökologischer Zusammenhänge kann durch die Spielleitung im Hintergrund verwendet werden, um die Resultate der Spielzüge von Spielern (Einzelpersonen oder Teams im Wettstreit) zu ermitteln. Auch PC-gestützte Simulations- und Planspiele (Unternehmenssimulationen, Börsenspiele) eignen sich für diesen Zweck. Kybernetische Brett-, Simulations- und Planspiele vermitteln somit eine virtuelle Welt, die durch die Aktionen der Spieler beeinflusst werden kann und erlauben eine Rückmeldung über entsprechende Auswirkungen ihres Handelns. In Workshops können nunmehr Teams im Rollenspiel Entscheidungsprozesse in realistischen Situationen nachvollziehen bzw. ausprobieren.

Die Software Umberto der ifu Hamburg GmbH dient zur grafischen Modellierung von Stoff- und Energieflusssystemen, etwa im Rahmen von betrieblichen Materialflussanalysen oder Ökobilanzen. Aufgrund der Möglichkeiten von Szenarioanalysen und Parametervariationen lässt sich Umberto auch als Simulation eines Produktionsstandortes aus Sicht der Materialflussanalyse verwenden. An der FH Pforzheim wurde ein Rollenspiel entwickelt, das die Seminarteilnehmer in die Rollen betrieblicher Entscheider versetzt: die Software Umberto ermöglicht dabei die Auswertung der Spielzüge und deren Auswirkungen bis hin zur betrieblichen Flusskostenrechnung.

eine gewisse Anzahl von Anwendungen pro Tag begrenzt<sup>28</sup>.

- ◆ **Risiko:** Unvorhersagbarkeit bzw. Ungewissheit sorgen im Spiel für Spannung, sind aber auch wesentliche Merkmale des betrieblichen Entscheidens. Das Zufallselement wird im Spiel üblicherweise durch Würfeln wiedergegeben; so ist im Fantasy-Rollenspiel jede Aktion nicht allein von den Fähigkeiten eines Charakters und von der Situation abhängig, sondern wird auch von einem Würfelwurf beeinflusst.

Diese beiden Gesichtspunkte machen wesentliche Unterschiede von Fantasy-Rollenspielen gegenüber pädagogischen bzw. therapeutischen Rollenspielen aus: es besteht durchaus die Möglichkeit des Scheiterns. Der Umgang mit Ressourcen und Risiken trainiert mithin die Frustrationstoleranz, lehrt Rückschläge zu verkraften und Zielstrebigkeit auch bei Widerstand zu bewahren<sup>29</sup>.

## Missionen und Visionen

Unter dem Begriff Mission wird der Auftrag eines Teams verstanden; im Rahmen der Entwicklung von Unternehmensstrategie und *Corporate Identity* wird der Begriff auch auf ganze Organisationen angewendet. Aus diesem Kontext stammt auch der Begriff Vision im Sinne einer Zielvorstellung und Realutopie. Somit ist Vision ein wesentliches Element von (Team-) Führung<sup>30</sup>. Allerdings wird hier bewusst das Wortspiel gebraucht, um die Rolle der Vorstellungskraft zu betonen – es geht auch um das »Imaginieren« möglicher Wirklichkeiten.

## Mindmapping

Eingangs wird im Rahmen eines Brainstormings das Problem erkundet: unter Zuhilfenahme einer Mindmap (Abbildung 6) werden dabei alle von den Teilnehmern genannten Gesichtspunkte und Weiterungen festgehalten. Schließlich wird ggf. der Titel der Mindmap – der zentrale Begriff – ersetzt, um das Problem über diesen einzelnen Begriff zu verdichten und zu repräsentieren (Box 9).

### Box 9: Beispiele

Coach: »Welche Überschrift würden Sie dem Problem geben?«

•

Coach: »Und welche Überschrift würden Sie der Lösung geben?«

Anschließend kann mit dem Einzelbegriff weitergearbeitet werden. Dieser Begriff dient zum einen als Container für das Problem und verändert dessen innere Reprä-

<sup>28</sup> Eine weitere Möglichkeit für die Anwendung von Punkten besteht bei der »Erschaffung« eines Charakters, siehe das Beispiel im Abschnitt Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Werdegang auf S. 10.

<sup>29</sup> Diese Eigenschaft wird englisch als *Resilience* bezeichnet und ist inzwischen in der Personalentwicklung ein hoch bewertetes Persönlichkeitsmerkmal, siehe auch Intelligenzprinzip Nr. 7 (S. 5).

<sup>30</sup> [Buzan *et al.* 2000], S. 97, 100 und 212 sowie Intelligenzprinzip Nr. 2 (S. 5).

sensation; das Problem erscheint überschaubarer und beherrschbarer. Zum anderen ist damit die eine Hälfte des Motivs für das Rollenspiel gefunden.

Die andere Hälfte besteht aus einem einzelnen Begriff für die Lösung. Auch hier können ausgehend von der zentralen Idee im Rahmen eines Brainstorming und Mindmapping der Kontext und Konsequenzen erkundet werden. Wiederum ist der Begriff ggf. nachzujustieren, um eine hohe Repräsentanz zu erzielen (Box 9).

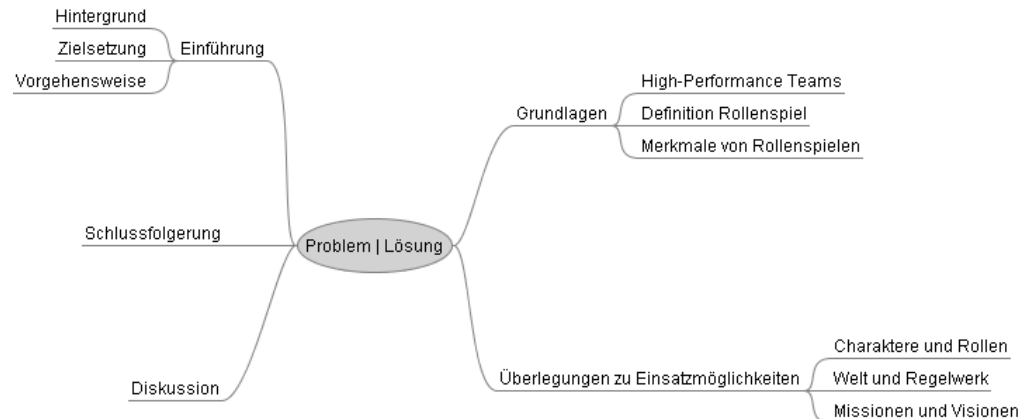


Abbildung 6: Beispiel für eine Mindmap

### Externalisieren

Durch die Verarbeitung im Fantasy-Rollenspiel kann das Problem externalisiert werden. Die als problematisch empfundene Eigenschaft eines Lieferanten wird personifiziert zum Attribut einer Spielfigur. Die schwierige Aufgabe einer Abteilung wird zur spielerischen Herausforderung, zur abenteuerlichen »Queste« (Box 10).

*Box 10: Beispiel*

Ein Unternehmen aus der Pharma- und Biotechnologiebranche entwickelt ein Medikament gegen Krebs. Im Rahmen eines Vision-Mission-Prozesses wird dies als abenteuerliche »Queste« dargestellt, bei dem Teams quer durch alle Funktionen sich auf die Suche nach dem »Elixier« machen und dafür im Wettstreit untereinander verschiedene Aufgaben zu erfüllen haben.

### Sinnessysteme

Bei pädagogischen und therapeutischen Rollenspielen entsteht die Handlung vor allem im Dialog der Beteiligten, einschließlich non-verbaler Elemente wie Handlungen und Körpersprache sowie mitunter unter Zuhilfenahme von Requisiten (Poppers Welt 1). Dabei läuft stets das innere Erleben im Sinne synchroner Ebenen mit (Poppers Welten 2 und 3). In Fantasy-Rollenspielen treten Vorstellungskraft und Dialog zugunsten non-verbaler Aktionen noch weiter in den Vordergrund, und die erzählerische Anleitung durch den Spielleiter gewinnt an Bedeutung.

Eine typische Rollenspielsequenz besteht aus folgenden drei Schritten, die wiederholt ablaufen:

1. Der Spielleiter beschreibt eine Situation.
2. Ein Spieler fragt nach Details und/oder sagt eine Handlung an.
3. Der Spielleiter schildert (unter Zuhilfenahme von Regelwerk und Weltbeschreibung) Erfolg und Auswirkungen der Handlungen.

Die Rollenspielhandlung verläuft umso erfolgreicher, je anschlussfähiger die Beiträge im Wechselspiel aller Beteiligten sind. Emotional aufgeladene Begriffe rufen innere Bilder hervor<sup>31</sup>.

Insbesondere sollte der Spielleiter, wenn er auf die Handlungen der Spieler eingeht, im jeweils gleichen Sinnessystem bleiben<sup>32</sup> (Box 11). Hierbei wird offenkundig, dass ein wesentlicher Unterschied zwischen Phantasie Reisen im Fantasy-Rollenspiel und im Einzelcoaching in der Richtung des Austauschs besteht: im Fantasy-Rollenspiel wird eine vom Spielleiter vermittelte Landkarte erkundet, während im Einzelcoaching der Coach die innere Landkarte des Klienten erkundet.

*Box 11: Beispiele*

*Spielleiter/Coach: »Welche Vorstellung haben Sie davon? Was kommt Ihnen bei dieser Schilderung vor's geistige Auge?«*

•

*Spieler: »Ich sehe mir die Wandmalereien genauer an.« — Spielleiter: »Du erkennst verblasste Darstellungen von Ackerbau und Viehzucht.«*

•

*Klient: »Wenn ich in die Zukunft blicke, sehe ich schwarz.« — Coach: »Erblicken Sie keinen Silberstreifen am Horizont?«*

## Metaphern

Metaphern führen vom Sachverhalt zum Bedeutungskontext. Sie sind somit zur Externalisierung geeignet, erlauben die Betrachtung von einer Meta-Ebene aus. In Bezug auf die Sinnessysteme wurde oben die Bedeutung der Anschlussfähigkeit in beide Richtungen herausgestellt – Ähnliches gilt für Metaphern<sup>33</sup> (Box 12).

Bildliche und metaphorische Interventionen intensivieren also das Erleben der Spielhandlung und entfalten damit eine nachhaltigere Wirksamkeit.

*Box 12: Beispiele*

*Klient: »Unser Unternehmen gleicht einem nahezu manövrierunfähigen Tanker.« — Coach: »Wie gut, glauben Sie denn, sind Ihr Kapitän und die Mannschaft ausgebildet und ausgerüstet?«*

•

*Spielleiter: »Ihr stecht an Bord eines kaum als seetauglich zu bezeichnenden Fischerbootes in See.« — Spieler: »Ich frage den Kapitän, wie er die Überfahrt bei solchem Seegang mit dieser Nusschale bewältigen will.«*

<sup>31</sup> [Schmidt-Tanger & Stahl 2005], Karte B16.

<sup>32</sup> [Schmidt-Tanger & Stahl 2005], Karte B17.

<sup>33</sup> [Schmidt-Tanger & Stahl 2005], Karten B18, M6 und T11.

## *Imagination und Phantasie Reisen*

Der Coach kann die Kundin im Rahmen einer Phantasie Reise ein Haus oder ein Schloss bauen lassen und es anschließend mit ihr gemeinsam betreten. Hierbei können innere Bilder der Kundin, aber auch geeignetes vorhandenes Bildmaterial (etwa ein Prospekt) Verwendung finden.

Da das Fantasy-Rollenspiel ein kreativer Prozess ist, kann der Spielleiter auch interaktiv einer Spielerin die weitere Ausgestaltung eines imaginären Gebäudes ermöglichen und diese dann in die Spielhandlung einbauen (Box 13).

Als potenziell besonders kraftvolle Intervention eignen sich Metaphern, Geschichten und Märchen<sup>34</sup>. Auch Träume und Phantasie Reisen liefern diesbezügliche Ansatzpunkte und Ressourcen, da sie innere Bilder aus dem Unterbewusstsein schöpfen und somit ein intensiveres und ganzheitlicheres Erleben ermöglichen<sup>35</sup>.

### *Box 13: Beispiele*

*Spielleiter: »Was vermutest Du denn, was hinter dieser Tür liegt?« — Spielerin: »Ich denke, das ist die Tür zum Keller. Ich muss mich ein wenig überwinden, aber ich sehe nach.« — Spielleiter: »Tatsächlich führt dort eine Treppe steil hinab in die Gewölbe unter dem Schloss.«*

*Motive: in einen Spiegel schauen; einen Berg besteigen; in einen See hinabtauchen; in einen Keller hinabsteigen; eine Schatztruhe öffnen.*

<sup>34</sup> [Schmidt-Tanger & Stahl 2005], Karte M6.

<sup>35</sup> [Schmidt-Tanger & Stahl 2005], Karten M8 und M9.

## Diskussion

Die Innovationskraft von Unternehmen hängt nicht zuletzt mit der Vielfalt der Weiterbildungsmaßnahmen zusammen<sup>36</sup>: formelle externe Trainings, formelle interne Trainings, Teilnahme an Fachveranstaltungen, selbstgesteuertes Lernen, *Training on the job* usw. Innovationen entstehen dadurch, dass einerseits externes Wissen ins Unternehmen gelangt (Fachberatung) und andererseits interne (Wissens-) Ressourcen aktiviert werden (Prozessberatung), so dass ein ausgewogener Mix von Fortbildungsarten und Interventionen aussichtsreich erscheint. Unter Kostengesichtspunkten können Rollenspiele im Team-Building möglicherweise eine günstige Alternative zu aufwändigen Outdoor-Veranstaltungen sein. Rollenspiele sind sozusagen »Outdoor für den Kopf«.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Rollenspiele nicht nur als aussichtsreiche und effektive Methode im Hinblick auf die Lernziele (**Inhalte**), sondern auch als Bereicherung des Repertoires an Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Team-Building und Training (**Prozesse**). Tabelle 1 fasst einige wesentliche Vor- und Nachteile von Rollenspielen als Weiterbildungsmaßnahme zusammen.

Tabelle 1: *Vorteile und Nachteile von Rollenspielen*

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreativität, spielerischer Zugang</li> <li>▪ hohe Identifikation durch Rollenübernahme</li> <li>▪ hoher Lernerfolg durch <i>learning by doing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbehalte gegen (als unseriös empfundene) spielerische Zugänge</li> <li>▪ Hoher Zeitaufwand, insbesondere Vorbereitung der Spielleitung</li> <li>▪ Erfolg in hohem Maße von der Gruppendynamik sowie von der Professionalität der Spielleitung abhängig</li> </ul>

<sup>36</sup> Ergebnisse einer Studie, siehe Fachzeitschrift *managerseminare*, Ausgabe März 2008, S. 9.

## Schlussfolgerung

---

Rollenspiele erlauben es uns, Vertrautes zu verlassen, alternative Wirklichkeiten und Handlungsentwürfe zu erkunden, Perspektivwechsel vorzunehmen und mit anderen Augen sehen<sup>37</sup>. Sie machen Themen des Team-Buildings unmittelbar erlebbar und können insbesondere das systemische Team-Coaching bereichern und wirkungsvoller machen.

Im Gegensatz zu pädagogischen und therapeutischen Rollenspielen sind Fantasy-Rollenspiele mehr auf Zielerreichung unter Risiko ausgerichtet und fördern explizit synergetische Teamstrukturen. Eine Reihe von Elementen – Charaktere und Rollen, Welt und Regelwerk, Missionen und Visionen – eignen sich daher gut als Interventionen im systemischen Coaching von High-Performance-Teams.

---

<sup>37</sup> Fischer in [Tomaschek 2006], S. 98 ff.



## Literatur

---

- ◆ [Buzan *et al.* 2000] — Tony Buzan, Tony Dottino, Richard Israel: »Gehirngerecht führen – die eigenen Potentiale und die der Mitarbeiter entdecken und ausschöpfen«, Verlag Moderne Industrie, 2000.
- ◆ [Denning 2005] — Stephen Denning: »The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative«, Jossey-Bass/Wiley, 2005.
- ◆ [Ellebracht *et al.* 2004] — Heiner Ellebracht, Gerhard Lenz, Gisela Osterhold, Helmut Schäfer: »Systemische Organisations- und Unternehmensberatung«, Gabler, 2004.
- ◆ [Frenzel *et al.* 2004] — Karolina Frenzel, Michael Müller, Hermann Sottong: »Storytelling – Das Harun-al-Raschid-Prinzip«, Hanser, 2004.
- ◆ [Neumann & Heß 2005] — Eva Neumann & Sabine Heß: »Mit Rollen spielen«, managerSeminare, 2005.
- ◆ [Schaller 2006] — Roger Schaller: »Das große Rollenspiel-Buch – Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele«, Beltz, 2006.
- ◆ [Slavicsek & Baker 2005] — Bill Slavicsek & Richard Baker: »Dungeons & Dragons for Dummies«, Wiley, 2005.
- ◆ [Slavicsek & Baker 2006] — Bill Slavicsek & Richard Baker: »Dungeon Master for Dummies«, Wiley, 2006.
- ◆ [Thier 2006] — Karin Thier: »Storytelling. Eine narrative Managementmethode«, Springer, 2006.
- ◆ [Tomaschek 2006] — Nino Tomaschek (Hrsg.): »Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen – ein Handbuch«, Carl-Auer, 2006.
- ◆ [Vogler 2004] — Christopher Vogler: »Die Odyssee des Drehbuchschreibers«, Zweitausendeins, 2004.

kontaktstudium management  
»Systemische Beratung«  
Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer  
der Universität Augsburg  
2008