



Viele Changeprozesse scheitern oder entfalten nicht die angestrebte Wirkung. Auf der Ursachenliste stehen der Widerstand von Betroffenen und Fehlentscheidungen ganz oben. Mit der Umsetzung beauftragte Führungskräfte sehen sich häufig von den Betroffenen isoliert und von wichtigen Informationsadern abgeschnitten. Der Artikel beleuchtet die Ursachen für dieses Phänomen und zeigt Führungskräften einen Weg, wie sie durch die Formierung einer schlagkräftigen Veränderungscoalition aus der Isolation der eigenen Rolle heraus kommen, Betroffene bewegen und das Risiko von Fehlentscheidungen minimieren.

## The Loneliness at the Top: Wider die Einsamkeit in Changeprozessen

Abteilungsleiter Müller weiß selbst nicht, wie es weitergeht. Er soll das operative Geschäft aufrechterhalten und gleichzeitig die Struktur seiner Abteilung straffen. Seitdem er verkündet hat, dass zehn Mitarbeiter gehen müssen, gehen ihm die meisten seiner Leute aus dem Weg. Überall wird getuschelt, unsichere Blicke treffen ihn und sobald er sich nähert, geht man auseinander oder wechselt das Thema. Wahrscheinlich wird Herr Meisner vom Empfang morgen wieder krank sein. Frau Gastol hat sich gestern lautstark über die Hiobsbotschaft beschwert - sie hat nichts zu verlieren, finanziell hat sie ausgesorgt. Wenigstens kann man sie einschätzen. Wie stark gefiltert die Meinungen und Inhalte von anderen Mitarbeitern, seinen Teamleitern oder im Kollegenkreis sein werden, bleibt abzuwarten. In jedem Fall ist Vorsicht geboten, die nächsten Monate dürften wohl schwierig werden. Herr Müller selbst ist erst seit zwei Jahren im Unternehmen und da zehn Prozent der Führungskräfte entlassen werden sollen, könnte es auch ihn treffen.

### Changeprozesse machen einsam

Deutliche Veränderungen in Organisationen beschwören bei den betroffenen Mitarbeitern gewöhnlich zwei Arten von Ängsten herauf<sup>(1)</sup>:

- Überlebensangst und Schuldgefühl: Ohnmachtsempfinden der Situation gegenüber, daraus erwachsende Schuldgefühle sowie die Befürchtung, den Job zu verlieren.
- Lernangst: Angst, dass man den neuen Anforderungen nicht gewachsen ist. Diese Ängste rufen Widerstand hervor, der den Umsetzern entgegenschlägt. Führungskräfte sollen in der Veränderung das bieten, was sie selbst nicht spüren: Sicherheit! Hinzu gesellt sich die Gefahr von zusätzlichen Fehlentscheidungen. Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Mitarbeitern gestaltet sich schwierig, schließlich geht es um deren Schicksal. Informationen werden vorenthalten oder bewusst gefiltert. Sie werden zum Politikum, mit denen die eigene Position gesichert werden soll. Verzerrte Informationsbrocken führen zu falschen Ein-

## Veränderung erzeugt Widerstand



schätzungen und folglich zu Fehlentscheidungen. Diese wiederum destabilisieren die Position der Führungskraft. Veränderungsarbeit ist emotionale Schwerstarbeit. Wer möglichst frühzeitig ein Team von Veränderungswilligen aufbaut, hat es leichter. Eine klug gestaltete Koalition verbreitert die Machtbasis und treibt die Veränderung an essentiellen Punkten. Sie bietet Halt und Unterstützung für den Einzelnen in der emotionalen Brandung des Widerstandes.

### Was macht eine tragfähige Veränderungscoalition aus?

Eine tragfähige Veränderungscoalition steht im Wesentlichen auf vier Säulen<sup>(2)</sup>:

1. **Machtpotenz und Glaubwürdigkeit:** Sie besitzt genügend formelle und informelle Macht, um die kritische Veränderungsgruppe im Unternehmen (sukzessive) zu erreichen. Sie kann die benötigten Ressourcen aktivieren und Blockaden beiseite räumen.

Wichtige key-player sind eingebunden. Entscheidungen werden nicht nur oberflächlich akzeptiert, sondern von den key-Playern mitgetragen.

2. **Beziehungs- und Richtungsstabilität:** Die Mitglieder der Koalition können sich aufeinander verlassen. Sie besitzen genügend Vertrauen zueinander und geben sich gegenseitig Rückhalt. Die Beziehungen sind ausdifferenziert, Spielregeln sowie (berufliche) Interessen und Werte sind geklärt. Nach außen wirken sie verlässlich, ein tragfähiges Commitment zur gemeinsamen Ausrichtung merkt man ihnen an, sie sind resistent gegen „Spaltungsspiele“ und setzen ihre Stärken bewusst ein.
3. **Führungsstärke und visionäres Denken:** Die Koalition entwirft nicht nur Maßnahmen zur Umsetzung der Veränderung, sondern gibt vor allem eine klare Ausrichtung und Orientierung

für die Mitarbeiter und andere Betroffene.

4. **Sachverstand und Lernfähigkeit:** Die Koalition ist differenziert aufgestellt, sachverständige, erfahrene und disziplinierte Funktionsträger aus verschiedenen Hierarchieebenen werden ergänzt mit Personen, die nützliche Außenperspektiven einbringen. Die Mitglieder der Koalition stellen sich selbst immer wieder in Frage. Ihr Zusammenspiel gestalten sie reflexiv-integrierend. Meinungsvielfalt wird bewusst zugelassen, so dass Groupthink (siehe Textbox: Exkurs „Groupthink“) nicht aufkommt. Eine aufrichtige Feedback-Kultur ist etabliert. In der Koalition werden Entscheidungsverfahren gelebt, die auf möglichst breiten Konsens setzen. Wenn die Anforderungen feststehen (vier Säulen), die eine Veränderungscoalition ausmachen, so stellt sich die Frage:

## Exkurs „Grouthink“

Den Begriff Grouthink<sup>(2)</sup> bezeichnet einen Prozess...

- in einer Gruppe an sich kompetenter Personen,
- bei dem die Gruppenmitglieder ihre Einzelmeinungen der vermuteten Gruppenmeinung anpassen,
- was zu Fehleinschätzungen und unzweckmäßigen oder realitätsfremden Entscheidungen führt.

Berühmte Desaster, die mit dem Phänomen in Verbindung gebracht werden, sind die 1961 gescheiterte Schweinebucht-Invasion unter Kennedy oder auch die Korruption im Enron-Konzern, die 2001/2 bekannt wird und zu dessen Untergang führt. Begünstigt wird Grouthink durch...

1. ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl,
2. strukturelle Mängel (z.B. es gibt eine starke Führungsfigur, aber keine Gruppennormen und Regulative, die Meinungsvielfalt bewusst fördern) und
3. eine - als bedrohlich empfundene - Situation, die viel Emotionalität und Stress auslöst.

Diese Faktoren verdeutlichen, dass wirksame Veränderungscoalitionen für Grouthink besonders anfällig sind. Entsprechend verdient das Phänomen besondere Aufmerksamkeit.



### Wie kommt man zu einer geeigneten Veränderungscoalition?

Einige nützliche Landkarten zu diesen Fragen bieten Konzepte des Organisationspioniers Jakob Moreno:

1. Soziogramm erstellen: Wo finde ich geeignete Mitstreiter für die Veränderungscoalition?
2. „Innere Bilder“ sichtbar machen: Wie kann es gelingen, dass gemeinsame Bewertungen und Ziele nicht nur oberflächlich existieren, sondern gelebt werden?
3. Die Kultur der Begegnung schaffen: Wie schweiße ich diese Mitstreiter zu einem schlagkräftigen Team zusammen?

#### Zu 1. Wie finde ich die richtigen Personen für eine tragfähige Veränderungscoalition?

Natürlich kann man auf einem Blatt Papier eine Liste der Personen erstellen, die als Mitglieder einer Veränderungscoalition in Frage kommen. Dabei bleibt aber ein entscheidender Aspekt ausgeblendet: die

Beziehung zwischen den Beteiligten, die für das Gelingen des Veränderungsprozesses mindestens ebenso entscheidend ist wie ihre fachliche Qualifikation.

Auf der Suche nach den richtigen Personen für eine Veränderungscoalition lohnt sich zunächst eine Bestandsaufnahme. Hier kann das Instrument des Soziogramms helfen, sich einen ersten Überblick zu verschaffen. Soziogramme sind grafische Darstellungen der gegenseitigen Wahlpräferenzen innerhalb einer Gruppe in Bezug auf ein Kriterium. Die wichtigsten Kriterien bei der Zusammenstellung einer Ver-

änderungscoalition haben wir in unserem Vier-Säulen-Modell dargestellt (siehe oben).

1. Beginnen Sie, indem Sie je eines dieser Kriterien oben auf einen großen Papierbogen (z.B. Flipchart oder A3) schreiben:
  - a. Macht
  - b. Beziehung
  - c. Führungsstärke
  - d. Sachverstand
2. Zeichnen Sie dann ein Symbol für sich selbst in die Mitte des Bogens mit der Überschrift „Beziehung“. Verwenden

### Säulen einer Veränderungscoalition



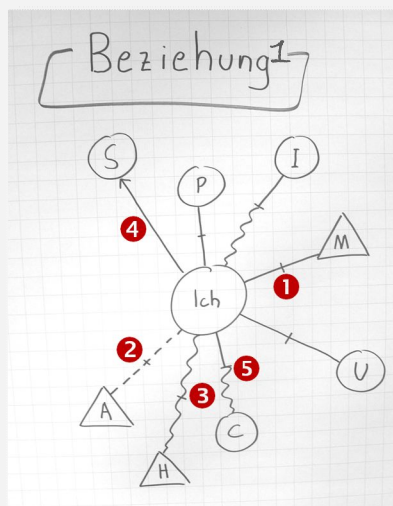
Sie zur Unterscheidung als Frau einen Kreis, als Mann ein Dreieck.

3. Dann zeichnen Sie die Personen ein, die aus ihrer Sicht als Mitglieder der Veränderungscoalition in Frage kommen, wobei wiederum Kreise für Frauen und Dreiecke für Männer stehen. Nähe bzw. Distanz in der Arbeitsbeziehung können sie ausdrücken, indem Sie die Symbole entsprechend näher an Sie heran bzw. weiter von Ihnen weg rücken.

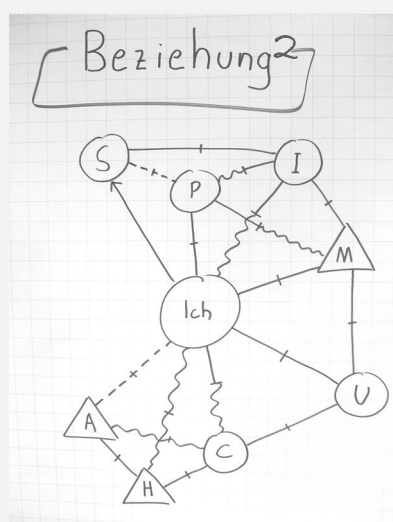
4. Im nächsten Schritt sollen Sie darstellen,
  - a. wenn Sie im Hinblick auf Beziehungsstärke und Richtungsstabilität schätzen („abgegebene Wahl“) und
  - b. wie diese Person Ihrer Einschätzung nach in Bezug auf dieses Kriterium zu Ihnen steht („empfangene Wahl“).

Dabei bedeuten durchgezogene Linien positive, gestrichelte Linien negative, Schlangenlinien ambivalente Wahlen (vgl. Abbildung „Beziehung 1“ ①-③). Gegenseitige Beziehungen werden durch einen Strich in der Mitte der Verbindungslinie (①), einseitige Beziehungsangebote durch eine Pfeilspitze am Ende der Linie (④) dargestellt. Sie können asymmetrische Beziehungen (z.B. Ihr Beziehungsangebot an Person A ist positiv, wird aber mit Ambivalenz erwidert) ausdrücken, indem Sie die Verbindungslinie in der Mitte unterbrechen (⑤). Auf diese Weise entsteht ein Bild, aus dem Sie die Beziehungen zu Ihrem

Umfeld grafisch verdichtet entnehmen können.



5. In einem weiteren Schritt zeichnen Sie die Beziehungen zwischen den Personen, so wie Sie sie wahrnehmen, nach den bereits bekannten Regeln ein (vgl. „Beziehung 2“). Wird die Darstellung zu komplex, können Sie sich auf die im Rahmen der geplanten Veränderung besonders relevanten Beziehungen beschränken oder wichtige Konstellationen auf einem separaten Blatt darstellen.



Gehen Sie nun zurück zu Schritt 2. und wiederholen Sie den Vorgang für das Kriterium „Sachverstand“ und danach für „Führungsstärke“ und „Macht“. Natürlich

können Sie nach Belieben weitere Kriterien erfinden oder zusätzliche Eigenschaften der Personen in Ihrem Soziogramm, die im Zuge der Veränderung bedeutsam sind, eintragen (z.B. für den Veränderungsprozess bedeutsame Qualifikationen, Persönlichkeitseigenschaften, berufliche Erfahrungen usw.). Die entstandenen Darstellungen eröffnen eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten – die wichtigsten davon:

- Wie viele Personen umfasst mein Soziogramm?
- Wie viele Männer, wie viele Frauen? Wie wirkt sich das aus?
- Wie hoch ist der Anteil der positiven Wahlen?
- Wie hoch ist der Anteil der symmetrischen Wahlen (z.B. positiv – positiv), wie hoch der Anteil der asymmetrischen Wahlen?
- Wie stehen die zukünftigen Promotoren der Veränderung zueinander in Beziehung? Welche Konfliktpotenziale sind erkennbar?
- Inwieweit stimmen die Soziogramme für die unterschiedlichen Kriterien überein? Wie kann mit Abweichungen umgegangen werden (z.B. einer Person wird hohe Kompetenz zugeschrieben, aber nur geringe Verlässlichkeit in der Beziehung)?
- Welche wichtigen Eigenschaften sind in der Veränderungscoalition vertreten? Wie ergänzen sie sich? Welche wichtigen Eigenschaften fehlen?
- Wer sollte zum Kernteam der Veränderungscoalition gehören, wer in den erweiterten Kreis?

Die in Ihren Soziogrammen dargestellte Gruppenstruktur beruht bis hierher auf Ihrer Einschätzung. Im Rahmen einer Teamentwicklung kann es interessant sein, zu einem späteren Zeitpunkt die tatsächlichen gegenseitigen Präferenzen und Zuschreibungen innerhalb des Teams

zu erfassen und mit der Wahrnehmung der Beteiligten abzugleichen. Dieses Vorgehen kann sehr produktiv sein, enthält aber auch viel „gruppendynamischen Sprengstoff“. Es sollte daher nur unter der Anleitung eines mit dieser Methode erfahrenen Beraters durchgeführt werden.

**Zu 2. Wie kann ich die Entwicklung einer „inneren Landkarte“ des Veränderungsprozesses unterstützen?**

Für eine erfolgreiche Veränderungscoalition reicht es noch nicht, eine Projektgruppe mit den richtigen Leuten zu bilden. Zunächst müssen ein gemeinsames Prob-

## Fallbeispiel „Standortübergreifende Zusammenarbeit zwischen zwei Kulturen“

Zwischen den Standorten des weltweit agierenden Servicebereichs eines Nutzfahrzeug-Herstellers liegen gut 150 Kilometer. Historisch stehen die beiden Standorte für zwei Nutzfahrzeug-Unternehmen, die die Konzernmutter vor über 10 Jahren in ein Unternehmen verschmolz. Aktuell markieren die Standorte immer noch zwei unterschiedliche Produktlinien, die vertrieblich getrennt am Markt auftreten. Die Service-Bereiche wurden vor einigen Jahren zusammengelegt – man versprach sich Synergien.

Im Briefinggespräch vermittelt der Bereichsleiter, dass die Standorte selbst nach den gemeinsam verbrachten Jahren noch „Eigenleben“ führten. Die unterschiedliche Arbeitskultur erschwere die Koordination und die gegenseitig empfundene Verlässlichkeit lasse zu wünschen übrig. Nach seiner Auffassung sei dies auch bei den ihm unterstellten Führungskräften an beiden Standorten im Umgang miteinander spürbar. Diese sollten im Rahmen einer länger angelegten Bereichsentwicklung als Motoren für eine weitere Annäherung der Standorte gewonnen werden.



Für diesen ersten Schritt wurde ein Treffen im Führungskreis (der Bereichsleiter und seine sechs Führungskräfte) angesetzt, das folgendermaßen verlief:

1. „Einführen“: Der Abteilungsleiter stellt mich kurz in meiner Rolle als Berater vor und steigt dann in verschiedene operative Themen ein, bevor er mir Raum gibt.
2. „Anwärmen“: Schrittweise wird der Fokus der Führungskräfte auf die standortübergreifende Zusammenarbeit gelenkt. Eine Schlüsselfunktion kommt der Aktionssoziometrie mit zwei Extrempolen zu. „Bitte stellen Sie sich hier im Raum entlang einer Achse auf. Ihre Positionierung an einem Ende der Achse bedeutet, dass Sie die standortübergreifende Zusammenarbeit bislang als fatal erlebt haben, Ihre Positionierung am anderen Ende, dass Sie die standortübergreifende Zusammenarbeit bislang als ideal erlebt haben.“ Der deutliche Abstand zum Idealpol veranschaulicht, dass man im Führungskreis fast durchgängig Veränderungsbedarf sah. Die Ausnahme bilden zwei dienstältere Führungskräfte, die mit der Situation relativ zufrieden scheinen. Die aktionssoziometrisch angestoßene Diskussion im Führungskreis – „Was bedeutet Ihre Position? Wie geht es Ihnen damit, wo Ihre Kollegen stehen?“ – weicht die Zufriedenheits-Positionen der beiden älteren Führungskräfte etwas auf, was den Weg für den nächsten Schritt bereitet.
3. Bestandsaufnahme aktuelle Situation (Ist-Skulptur): Die Gruppe wird gebeten, jeweils einen typischen Vertreter des jeweiligen Standortes und der jeweiligen Kultur auszuwählen. Interessanterweise fällt die Wahl wieder auf die beiden dienstälteren Führungskräfte. Der Führungskreis wird aufgefordert, gemeinsam aus den beiden Standortvertretern eine Skulptur zu formen, die repräsentiert, wie beide Standorte zueinander stehen. Man wird sich relativ schnell einig: Beide „Standorte“ standen sich „freundlich lächelnd“ im Abstand von etwa einem Meter gegenüber. Auf die Frage, wie es den Führungskräften mit ihrem Bild der beiden Standorte gehe, folgte auf eine erste Ratlosigkeit, das passe so doch ganz gut, man sei sich ja offensichtlich freundlich gesonnen. Nach einer Weile werden dann andere Stimmen lauter: Man stehe sich gegenüber, schaue nicht in dieselbe Richtung, jeder Standort würde freundlich, aber kalt lächelnd auf den ersten Schritt vom anderen Standort warten.
4. Vision der standortübergreifenden Zusammenarbeit spürbar machen (Soll-Skulptur): Die Bitte, die Skulptur doch so umzuformen, wie die Standorte künftig zueinander stehen sollten, bringt ein anderes Bild. Die beiden Standortvertreter werden nebeneinander gestellt, ein Standort hängt seinen Arm beim anderen ein und beide schauen in eine gemeinsame Richtung. Aus der Anregung, die Unterschiede zu benennen und in den Alltag zu transportieren, wächst unter den Führungskräften eine angeregte Diskussion darüber, was dazu notwendig sei. Man beschließt, dass Maßnahmen folgen sollen, die eine Annäherung zwischen den Standorten ermöglichen. beschloss, dass Maßnahmen folgen sollten, die eine Annäherung zwischen den Standorten ermöglichen.

lemverständnis geschaffen und ein gemeinsames Ziel für den Veränderungsprozess festgelegt werden. Dieser Punkt gehört zu den Grund-Erkenntnissen im Change Management. Allerdings wird ein wichtiger Faktor oft übersehen: wer dasselbe sagt, hat noch lange nicht dasselbe gemeint. Entscheidend ist es, die inneren Bilder, die die Beteiligten von der aktuellen Situation haben, abzugleichen, und eine gemeinsame, erlebbare und spürbare Vision von der Zukunft zu entwickeln. (Ein Beispiel: Drei Kollegen vereinbaren, im Urlaub gemeinsam nach Marokko zu reisen. Die anfängliche Begeisterung über das gemeinsame Projekt verfliegt vor Ort schnell, als sich herausstellt, dass einer der Kollegen sich einen Strandurlaub, ein anderer eine Kulturreise nach Marrakesch und der dritte eine Wüstensafari vorgestellt hatte. Die drei Kollegen hatten zwar ein gemeinsames Ziel, aber drei völlig unterschiedliche innere Bilder.)

### Zu 3. Wie kann eine tragfähige Veränderungscoalition zusammengeschweißt werden<sup>(4)</sup>?

Sobald eine solche gemeinsame Landkarte“ für den Veränderungsprozess entwickelt wurde, ist es entscheidend, die Mitglieder der Koalition zu einem Team zusammen zu schweißen, das kooperativ, vertrauensvoll und mit vereinten Kräften daran arbeitet, die Realisierung der Vision voranzutreiben. Für diesen sensiblen Prozess des Beziehungsaufbaus, der Teamentwicklung und Vertrauensbildung ist eine externe, organisationspsychologisch fundierte Begleitung sinnvoll. Wichtige Themenfelder einer solchen Begleitung sind:

- Personelle Konstruktionsmängel und latente Beziehungs-Zeitbomben (im Vorfeld) ermitteln und beseitigen.
- Tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den Mitgliedern der Veränderungscoalition aufbauen: Beziehungen ausdifferenzieren, hierarchische Unterschiede

de angemessen glätten etc.

- Identifikation mit einer Vision und den Zielen herbeiführen und stabilisieren: die Verbindung zum eigenen Auftrag kritisch beleuchten und stärken.
- Heterogenität kanalisieren: Interessenskollisionen sowie potentielle Konfliktfelder sichten und konstruktiven Regelungen zuführen, Erfahrungen und Erwartungen synchronisieren.
- Teaming ausprägen: Stärken (Schwächen) der Teammitglieder herausarbeiten, um das Zusammenspiel im Team zu ökonomisieren.
- Feedback kultivieren: zwischenmenschliche Konfliktklä rung und das Zugeben von Fehlern erleichtern.
- Kraftfelder identifizieren: Förderliche und hinderliche Faktoren im eigenen Auftrag erkennen.

## Fortsetzung Fallbeispiel „Standortübergreifende Zusammenarbeit zwischen zwei Kulturen“

Weitere Entwicklung: Es folgen weitere Treffen im Führungskreis, anfangs engmaschiger, später in größeren Abständen. Ziele waren u.a.:

- vertiefendes Kennenlernen, so dass Beziehungssicherheit entstehen konnte, das Einfühlungsvermögen in den anderen sowie Verständnis füreinander wuchs,
- Feedback-Kultur entwickeln, die erlaubt, hart in der Sache zu diskutieren, ohne unnötig Verletzungen zu schlagen,
- Rollen- und Schnittstellenklärung, was ein reibungsloseres Arbeiten ermöglichte und organisationsbedingte Konfliktbereiche markierte,
- etc.
- Anlassbezogene Konflikte zwischen den Führungskräften, die fast unausweichlich in Veränderungsprozessen auftauchen, werden anfangs von mir moderiert, zunehmend jedoch eigenständig bereinigt.

Gut zwei Jahre später ist eine deutliche Veränderung erkennbar. Führungskräfte an beiden Standorten mit identischen Aufgabenbereichen stimmen sich enger ab, definieren gemeinsam Prozesse und Kennzahlen und präsentieren ihren Mitarbeitern zusammen auf den halbjährlich stattfindenden Bereichstreffen die beschlossenen Aktivitäten und Ergebnisse. Auf diesen Bereichstreffen kann man eine verstärkte Kontaktaufnahme der Mitarbeiter aus beiden Standorten feststellen. Eines der Teams wird inzwischen standortübergreifend von einer Führungskraft geführt.



## Quellen

(1) angelehnt an: Schein, E. H. (2003). Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. S. 122ff. Bergisch Gladbach: EHP.

(2) siehe auch: Kotter, J. P. (1998). Chaos, Wandel, Führung - Leading Change. S. 75ff. Düsseldorf / München: Econ.

(3) Janis, I. (1972). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.

(3) Hofstätter, P. H. (1986). Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. S. 198. Reinbeck: Rowohlt.

(4) Ameln, F. v., & Gebhardt, R. (2007). "The Spirit of Change" - die Kultur der Begegnung als Katalysator in Veränderungsprozessen. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 7(3), S. 171-183.

## Wider die Einsamkeit in Changeprozessen



## Die Autoren

### Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie. Zusatzausbildungen: Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG) und Spontanschauspiel. Fortbildungen in Systemischer Beratung.

Nach dem Studium Vertriebstätigkeit in der Industrie. Seit 1995 Trainer, Coach und Change-Consultant, von 2000 an selbständig.

Raimund Gebhardt ist Inhaber des Instituts Profil-Concept.



### Dr. Falko von Ameln, Diplom Psychologe, Jahrgang 1970

Dr. phil. Dipl.-Psych., Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG)

Hintergrund: Studium der Psychologie, Promotion zum Thema Führung. Zusatzausbildungen: Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG), zertifizierter Gutachter und Berater für Qualitätsentwicklung nach LQW.

Organisationsberater mit Lehraufträgen für Organisationsberatung an der Universität Dortmund und der European Business School Schloss Reichartshausen. Autor zahlreicher Publikationen, u.a. zum Thema Organisationsberatung. Die Bücher:

- Ameln, v. F. / Gerstmann, R. / Kramer, J. (2004): Psychodrama. Springer
- Ameln, v. F. (2004): Konstruktivismus. UTB
- Ameln, v. F. / Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Springer

