

Die Beratung in großen Organisationen aus psychodramatischer Perspektive

Mehr (Perspektiven-)Vielfalt wagen mit dem sozialen Atom

Christoph Buckel

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Zusammenfassung Dieser Beitrag der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie beschreibt, wie sich eine psychodramatische Grundhaltung auf die Beratungspraxis in großen Organisationen auswirkt. Die verschiedenen diagnostischen Perspektiven des Psychodramas – insbesondere die soziometrische – verhindern, sich zu sehr auf psychologische Erklärungsansätze für festgefahrene Systeme zu beschränken. Das soziale Atom stellt dabei nicht nur die kleinste Analyse-, sondern auch die kleinste Interventionseinheit dar. Bei der Klärung sozialer Strukturen in Organisationen hilft es, die unbewusste Übertragung von Familienanalogien aufzudecken und die (Selbst-)Gestaltung der sozialen Atome anzuregen.

Schlüsselwörter Beratung · Organisationsentwicklung · Psychodrama · Soziometrie · Soziales Atom · Soziale Netzwerke · Soziodrama · Psychologismus · Familienanalogien

Counselling in big organisations. Applying a psychodramatic perspective with a special focus on the social atom

Dare more variety

Abstract The article published in the Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie describes how a psychodramatic perspective influences counselling practice in big organisations. Psychodrama's varying perspectives in diagnostics – especially sociometry – prevent a limited psychology-centered view on stuck systems. The social atom is not only the smallest unit of analysis but also the smallest unit of intervention. To clarify social structures in organisations it is helpful to reveal unconscious transmissions of family analogies and to stimulate (self) creation of social atoms.

C. Buckel (✉)
Boeckhstr. 23, 76137 Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: christoph.buckel@psychodrama-freiburg.de

Keywords Counseling · Organisational development · Psychodrama · Sociometry · Social Atom · Social networks · Sociodrama · Psychology · Family analogies

1 Einleitung

Psychodramatische Arbeit in Organisationen ist zuallererst eine Frage der Haltung. Psychodrama ist dabei wie eine Brille, die mich die Welt anders sehen lässt und damit mein (Beratungs-)Handeln leitet. Diese Annahme ist insofern wichtig, weil Haltung lange vor einem möglichen (und gar nicht immer nötigen) Einsatz von psychodramaspezifischen Methoden kommt.

Haltung ist allerdings häufig viel schwieriger zu greifen und zu beschreiben als Methoden es sind. Darüber hinaus ist die Frage der Haltung immer eine sehr persönliche. Persönlich ist daher auch folgender Vorschlag von zehn psychodramatischen Haltungsprinzipien für die Arbeit in Organisationen (vgl. Buckel 2012):

1. *Menschen, nicht Systeme*: PsychodramatikerInnen arbeiten nicht mit Organisationen, sondern immer mit ganz konkreten Menschen (vgl. Buer 2010). Kommen eben diese Menschen zu kreativen Einsichten, verändert sich am Ende auch die Organisation.
2. *Arbeiten mit und an Beziehungen*: PsychodramatikerInnen machen Beziehungen transparent und damit gestaltbar. Sie bauen Beziehungen systematisch auf und wissen sie zu nutzen.
3. *Rollen(tausch)*: PsychodramatikerInnen stellen sich in die Schuhe des Anderen und helfen KlientInnen diesen Schritt ebenfalls zu wagen.
4. *Handeln und Erleben und dann Reden*: PsychodramatikerInnen setzen darauf, dass sich handlungsorientierte Methoden wie Inszenierungen und Aufstellungen und Reflektion ergänzen: Ohne das eine kann das andere nicht wirken, in Kombination werden vielschichtige Erkenntnisse möglich.
5. *Keine Emotionen-Pause machen!* PsychodramatikerInnen benennen Emotionen bewusst und holen sie aus ihrem Schattendasein innerhalb der Organisation. Sie wissen um die Kraft der Emotionen – ob destruktiv oder schöpferisch.
6. *Wirklichkeiten verändern*: PsychodramatikerInnen helfen KlientInnen dabei, ihre ganz persönlichen Wirklichkeiten zu erkennen und umzugestalten.
7. *Thema und Gegenthema*: PsychodramatikerInnen wissen darum, dass es zu jedem Thema ein Gegenthema gibt: In der Verwirrung schlummert Klarheit, in der Depression Zuversicht und im Stillstand Bewegung. PsychodramatikerInnen machen sich mit den KlientInnen auf die Suche und heben Ressourcenschätze.
8. *Horizontalität und Vertikalität*: PsychodramatikerInnen wissen darum, dass sich Themen der Gruppe in den Themen von einzelnen Personen spiegeln – und umgekehrt.
9. *Dramaturgie im Hinterkopf*: PsychodramatikerInnen erkennen Spannungskurven und gestalten sie. Wofür ist eine Gruppe erwärmt? Was braucht eine KlientIn noch, um ein „heißes“ Thema auf den Tisch zu bringen? Wie kann eine Abteilung nach einer Zeit der Turbulenzen und Aufregung wieder beruhigen?

10. *Gespür für die Dosis*: PsychodramatikerInnen setzen Interventionen mit Bedacht ein: Ein Zuviel treibt das Gegenüber unnötig in den Widerstand, ein Zuwenig lässt jede Wirkung verpuffen.

Gegenstand der Betrachtung dieses Artikels ist die psychodramatische Arbeit in großen Organisationen. Die drei Strukturtheorien Soziometrie, Kreativer Zirkel und Rollentheorie, die Hutter und Schwehm (2009, S. 26f.) aus Morenos Werk destilliert haben, helfen die Besonderheit großer Organisationen zu illustrieren:

- Die *Soziometrie* in großen Organisationen bewegt alles und ohne sie bewegt sich nichts. Beziehungen sind die Fäden, welche die Organisationen steuern, abseits der offensichtlichen Welt von Strategie, Funktionen und PowerPoint-Folien.
- Impulse der Veränderung verpuffen, das System beharrt auf Altbewährtem, bleibt Konserve und verhindert so Kreativität: Der *Kreative Zirkel* kommt in großen Organisationen allzu oft nicht (mehr) in Gang.
- Die gewohnte Antwort der Organisation auf Komplexität ist es, dass jeder Person eine spezifische *Rolle* zugeschrieben und meist auch *festgeschrieben* wird. Rollen flexibel handzuhaben und zu wechseln ohne gleichzeitig die offizielle Rolle (wie z. B. ChefIn, ControllerIn, Betriebsrat/Betriebsrätin usw.) zu verlassen, gestaltet sich für viele als äußerst schwierig.

Was nützt nun Morenos Idee vom sozialen Atom bei der Arbeit in großen Organisationen? Von Ameln et al. (2009a, S. 214ff.) differenzieren unter dem Begriff soziales Atom zwischen dem theoretischen Konzept und der diagnostischen Technik. Beides ist von Bedeutung für die Organisationsberatungspraxis. Für Moreno (1947) ist nicht das Individuum, sondern das soziale Atom die kleinste Analyseinheit. Führt man den Gedanken in der Beratungspraxis weiter, wird das soziale Atom auch zur kleinsten *Interventionseinheit*. Eine solche Haltung ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht: nicht Personen sind dann „Problemfälle“, die nur optimiert oder entfernt werden müssen, nein, das Beziehungsgeflecht rückt in den Fokus.

2 Abkehr vom Psychologismus hin zu einer Blinde-Flecken-armen Beratung

Reineck und Anderl (2015) beschreiben den Psychologismus als Zeitgeist, der schon seit in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhundert Einzug in die Organisationen gehalten hat und heute dort nicht mehr wegzudenken ist: „Die Psychologen haben Felder aufgespannt und Probleme konstruiert, für die sie dann auch lukrative Antworten fanden“ (S. 53). Unter Psychologismus fassen Reineck und Anderl eine Reihe von Phänomenen:

- Der Einzelne steht im Fokus und jeder Einzelne hat die Aufgabe seine Interessen zu erkennen und durchzusetzen.
- Selbstkontrolle und damit die Fähigkeit keine Gefühle zu zeigen, gilt als überlegen.

- Konflikte am Arbeitsplatz werden psychologisiert, soziometrische und strukturelle Gründe ausgeblendet.
- Kommunikationsverhalten unterliegt dem normativen Zwang einer (scheinbaren) Harmonie.

Jeder, der in oder mit Organisationen tätig ist, kennt diese Phänomene. Sie allein auf den Einfluss von PsychologInnen zurückzuführen, wäre stark verkürzt. Dennoch – sie spiegeln gerade in der individualistisch geprägten westlichen Hemisphäre (vgl. Oysermann et al. 2002) einen Zeitgeist wider. Ein Zeitgeist, der aus der Sicht der Soziologin Eva Illouz (2011, S. 405) dazu geführt hat, dass immer „mehr Ursachen von Leid im Selbst lokalisiert werden (und dadurch immer) mehr ‚wirkliche‘ Krankheiten des Selbst“ verursacht werden.

Wie sieht nun einen Gegenentwurf zur pointierten Darstellung einer psychologischen Organisation aus? Die psychologische Ebene verleugnen kann nicht die Lösung sein. Stattdessen geht es darum eindimensionale Diagnosen und Rückschlüsse zu vermeiden. Von Ameln et al. (2009b) beispielsweise mahnen die blinden Flecken verschiedener Beratungsansätze wie Strategieberatung, psychoanalytischer Organisationsberatung, Organisationsentwicklung/Change Management und systemischer Organisationsberatung an: Bei der einen Denkrichtung wird Irrationales, bei der anderen Rationales ausgeblendet, bei der nächsten der menschliche Hang zur Selbstverwirklichung überwertet, bei Anderen die Wirkung von Beratung unterschätzt.

Ein psychodramatischer Beratungsansatz könnte eine Antwort sein. Könnte. Leider hat der Psychologismus auch in der Psychodramapraxis seine Spuren hinterlassen. Schon Moreno selbst hatte nach einer Weile nicht mehr die Gesellschaft, sondern das Individuum in den Mittelpunkt seines Schaffens gerückt. Statt „empirische Sozialforschung mit Sozialrevolution zu verbinden“ fand er schließlich mit der (Gruppen-)Psychotherapie ein Verfahren, das für ihn mehr Betätigungsmöglichkeiten bot (vgl. Buer 2014, S. 5). Psychodrama wurde gerade in Deutschland auch für spätere Generationen von PraktikerInnen der Morenoschen Methoden identitätsstiftend. Hierzulande sprechen wir dann auch konsequenterweise von uns als „PsychodramatikerInnen“. Als SoziodramatikerInnen wie in Großbritannien oder SoziometrikerInnen wie in Australien – mit jeweils eigenständigen Abschlüssen – würden sich wenn überhaupt die allerwenigsten bezeichnen (vgl. British Psychodrama Association 2013; Psychodrama Australia 2013). Denn eigentlich hat das Oeuvre des Altmeisters mehr zu bieten als „nur“ Psychodrama. Welche Perspektiven noch hilfreich wären, zeigen Hutter und Schwehm (2009, S. 27ff.) mit ihrem Vorschlag zu einem Modell der szenischen Diagnostik. Dessen sechs Dimensionen ermöglichen auch über die Diagnostik hinaus einen zumindest Blinde-Flecken-armen Zugang für Beratung in Organisationen. Letztlich geht es als psychodramatischer OrganisationsberaterIn darum, lang eingeübte Ausblendungen der KlientInnen wieder in den Fokus zu nehmen und so ein Umlernen zu ermöglichen:

- Die *soziometrische* Perspektive geht den entscheidenden Schritt über den Psychologismus hinaus und begreift Menschen als soziale Wesen. Wer Einfluss in der Organisation hat und wer nicht, welche Abteilung mit der anderen „kann“ und

welche nicht, hängt allzu oft mit den Beziehungen zwischen Menschen zusammen. Häufig wird genau das jedoch negiert und eine Lösung auf einer vermeintlich sachlogischen Ebene gesucht.

- *Physiodramatische* Perspektive: Ob man Sitzfleisch im Meeting beweist, obwohl die Beine längst zum Gehen drängeln oder mit Kaffeekonsum Langeweile überdeckt oder Aggressionen dämpft – Menschen in Organisationen sind es gewohnt, körperliche Signale zu ignorieren. Mehr noch, die Belohnungsstrukturen in Organisationen belohnen ein solches Ignorieren. Gelangweilte Menschen passen ja nicht in das Bild des stets aktiven Managers und Karriere macht der, der nach stundenlangen Sitzungen noch zum Gegenschlag ausholen kann.
- Die *psychodramatische* Perspektive: Der Psychologismus hat dazu geführt, dass Ursachen für Probleme im Persönlichen vermutet und Optimierungsapelle an das Individuum gerichtet werden. Das heißt aber noch lange nicht, dass Menschen in Organisationen als biographische Wesen ernst genommen werden, also ein Respekt vor dem „Geworden sein“ besteht.
- Die *soziodramatische* Perspektive beinhaltet gesellschaftliche Rahmenbedingungen und kollektive Rollenanteile. Was wird von einem Manager erwartet? Wie stehen Arbeitgeber und Gewerkschaften zueinander? Wie gehen die Generationen miteinander um?
- Die *axiodramatische* Perspektive berücksichtigt die Werte, die in einer Organisation (nicht) von Bedeutung sind, wie z. B. Zuverlässigkeit, Solidarität oder Eigenverantwortung.
- Die *Stegreifperspektive* bzw. *Singularität* weist darauf hin, dass jede diagnostische Perspektive eine Grenze hat und die Organisation nicht umfassend durchschauen kann.

Die sechs Perspektiven sind eine Einladung, die volle Klaviatur des Psychodramas zu nutzen. Um nicht in die Psychologismus-Falle zu tappen, ist es wichtig, die verschiedenen Perspektiven den KlientInnen im richtigen Moment zur Verfügung stellen. Unabhängig von der aktuellen Rolle (z. B. Coach, ModeratorIn, BeraterIn, MediatorIn) geht es für den oder die PsychodramatikerIn darum, bei dem oder der KlientIn zu „flippen“. „Flippen“ bezeichnen Pfläging und Hermann (2015, S. 108) den Vorgang, wenn – bildlich gesprochen – ein Schalter im Kopf umgelegt wird und sich dadurch die Wahrnehmung verändert. Die sechs Perspektiven bieten eine gute Orientierung, diese Schalter zu finden. Folgende Fallbeispiele illustrieren die Wirkung durch den Einsatz der sechs Perspektiven:

- Angesprochen auf seinen traurigen Gesichtsausdruck während einer soziometrischen Übung öffnete sich ein Teilnehmer der Gruppe und erzählte von seinem überstandenen Burn-Out (Physiodrama).
- In einem Workshop mit Führungskräften half es, biographische Erlebnisse mit ehemaligen Vorgesetzten der TeilnehmerInnen auf die Bühne zu holen. Es wurde so transparenter, warum sich die KollegInnen so verhalten und nicht anders (Psychodrama).
- Die Frage während eines Soziodramas in einem Schnittstellenworkshop, wer im System noch eine Rolle spiele, brachte einen Betriebsrat auf die Bühne. Dies half,

die Zwänge und Dynamiken zwischen verschiedenen Funktionsgruppen besser zu verstehen (Soziometrie).

- In einem Supervisionstermin mit einem Team von PersonalerInnen wurden die Anforderungen an Personalarbeit in der Zukunft mithilfe von Szenen dargestellt. Dadurch wurde die gemeinsame Drucksituation, die eigene Rollen zu erweitern, deutlich (Soziodrama).
- In einer Ausbildungsgruppe von VeränderungsbegleiterInnen wurden ausgehend von der Unpünktlichkeit mancher Gruppenmitglieder Werte wie Zuverlässigkeit und Wertschätzung reflektiert (Axiodrama).
- Ein Unternehmenstheater zeigte auf einer Großveranstaltung mit Führungskräften, was die Einzigartigkeiten der einzelnen Arbeitsbereiche (und deren Menschen) ausmacht. Die TeilnehmerInnen fühlten sich dadurch sehr ernst genommen, statt über einen Kamm geschoren zu werden (Singulartät).

Die Fallbeispiele zeigen auch, dass die verschiedenen Ebenen nicht überschneidungsfrei sind. Sie sollen nur eine hilfreiche Ergänzung zu einer psychologisch verengten Perspektive sein. Wenn es beispielsweise immer wieder zwischen zwei Abteilungen kracht, könnte man die jeweiligen MitarbeiterInnen auf ein „Psycho“-Seminar für bessere Kommunikation schicken. Die Hoffnung dahinter ist, dass alle Beteiligten nur besser kommunizieren müssten, am besten wertschätzend und Kritik natürlich nur konstruktiv äußern. Ein anderes Vorgehen wäre es, den größeren Zusammenhang in die Fokus zu nehmen und sich von den Einzelpersonen zu lösen: Die Organisationsstrukturen sind nach einer bestimmten Logik aufgebaut. Funktionen wie Produktion, Controlling oder Vertrieb müssen ineinander greifen, sonst gerät das Gesamtsystem aus dem Takt. Für den Menschen in der Organisation bedeutet das, dass er sich mit der Übernahme einer Funktion dazu bereit erklärt, Pflichtenbeziehungen zu anderen Menschen innerhalb der Organisation einzugehen. Genau an dieser Stelle treten in der Arbeitswirklichkeit häufig die Probleme auf: Bestimmte Funktionen sollten laut Organigramm oder Prozess eigentlich zusammenarbeiten. Sie tun es aber nicht (offen oder verdeckt). Warum? Ganz einfach weil diese Funktionen von Menschen ausgefüllt werden, die ihre ganze eigenen – und privaten – soziometrischen Entscheidungen treffen.

„Theorie vs. Praxis“-Atom: In der Beratungspraxis (z. B. im Coaching oder in Vorbereitung eines Schnittstellenworkshops) kann es helfen, zusammen mit dem oder der KlientIn ein „Theorie vs. Praxis“-Atom zu zeichnen. Zunächst werden dabei die Beziehungen zu Personen beziehungsweise Abteilungen skizziert, so wie sie in der Theorie der Organisation sein sollten. Danach wird ein soziales Atom der aktuellen Erlebenswirklichkeit des oder der KlientIn erstellt. Die Unterschiede der beiden Atome können dann thematisiert werden und Lösungsansätze erarbeitet werden. Es kann sich dabei auch herausstellen, dass das theoretische soziale Atom in der Realität gar nicht funktionieren kann: hier ist es dann hilfreich, noch ein *ideales* soziales Atom zu erstellen. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit des „Theorie vs Praxis“-Atoms ist es, die verschiedenen Ausprägungen im Workshop-Setting mit den TeilnehmerInnen live soziodramatisch zu erkunden.

3 Verwechslungen – oder warum die Arbeitswelt keine Familie ist

Eine weitere hilfreiche Perspektive, um Reibereien in großen Organisationen besser zu verstehen, ist die Familie als Analogie. Unbewusst auf den Arbeitskontext übertragene Rollendynamiken, Beziehungsmuster und Erwartungen aus der eigentlich privaten Lebenswelt behindern das Zusammenarbeiten und sorgen nicht selten für Frust. So wird in vielen Organisationen gegenüber MitarbeiterInnen das Bild einer „großen Familie“ propagiert. Alle stehen für einander ein, die Bindung ist für ein ganzes Leben ausgelegt, Vertrauen, Geborgenheit und Zugewandtheit sollen demnach die Beziehungen prägen. Allerdings können nicht einmal „echte“ Familien außerhalb der Arbeitswelt diesen hohen Ansprüchen gerecht werden. So plädiert Krauskopf (2015) dafür, auch bei der psychodramatischen Arbeit die „Familie draußen“ zu lassen. Eine seiner Empfehlungen ist es, sich besser auf „bereits vorhandene Wahlverwandtschaften“ zu konzentrieren. Bezogen auf die Arbeit ist es besonders verhängnisvoll, leichtfertig Rollen, Werte und Erwartungen von der Familie auf Arbeitsbeziehungen zu übertragen.

Rollenverwechslungen: Viele Führungskräfte fallen in die Rolle der „fürsorglichen Mutter“ oder des „beschützenden Vaters“, sprechen davon ihre MitarbeiterInnen „erziehen“ zu müssen und können nicht loslassen, wenn einE MitarbeiterIn das „Elternhaus“ der Abteilung verlassen möchte. Gleichzeitig wundern sie sich, wenn MitarbeiterInnen nicht eigenverantwortlich handeln, keinen Mut beweisen oder sich trotzig verhalten. Natürlich haben elterliche Verhaltensweisen im Arbeitskontext auch ihre Vorzüge. Nur sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass bestimmte Rollen (Vater, Mutter ...) Gegenrollen auslösen (Kind). Hierarchie als patriarchale – oder seltener matriachale – Organisationsform mit eben solchen (Gegen-)Rollen kann immer seltener Antworten auf die Fragen einer immer unsicherer werdenden Zeit geben. Die Allwissenheit und -mächtigkeit Einzelner stößt an ihre Grenzen. Ähnlich wie in Familien die Eltern irgendwann ihren Heldenstatus einbüßen, sollte dies auch für die Scheinfamilie Unternehmen gelten: „Im postheroischen Management werden die Beobachter aus ihrer passiven Rolle befreit. Sie werden zu Akteuren. Jeder ihrer Arbeitsschritte ist eine Entscheidung“ (Baecker 2007, S. 3).

Wertevechslungen: Vertrauen, Wertschätzung, Bindung oder Loyalität – alles Werte, die in Organisationen gerne hochgehalten, von MitarbeiterInnen ersehnt und von Führungskräften eingefordert werden. Bei Lichte betrachtet bleibt von alledem nicht viel mehr als ein Mittel zum Zweck übrig: Vertrauenswürdige MitarbeiterInnen müssen nicht kontrolliert werden, Wertschätzung führt zu Motivation, Bindung verhindert Fluktuation und Loyalität lässt üble Zeiten besser ertragen. Illusionen sind diese Werte außerdem: Das vermeintliche Vertrauen basiert auf einem Arbeitsvertrag und Überprüfung (Arbeitszeiten, Urlaub, Leistung usw.). Die Wertschätzung verkommt zum antrainierten Führungstool. Bindung hält so lange bis ein besseres Angebot um die Ecke kommt und Loyalität ist im besten Fall geheuchelt. Damit ist nicht gesagt, dass es all diese Werte nicht auch authentisch in Organisationen geben kann. Es sei nur vor weitverbreiteten Täuschungen gewarnt. Ein psychodramatischer Ansatz kann dabei helfen zu ent-täuschen und damit zu mehr Authentizität zurückzufinden.

Erwartungsverwechslungen: Ein sicherer Weg in die Enttäuschung sind unrealistische Erwartungen an den Arbeitgeber als vermeintlich personalisierte Organisation: Gib mir Liebe und Anerkennung! Versorge mich! Hilf mir auf, wenn ich am Boden bin! Diese stillen Hilferufe verhalten in den anonymen Fluren großer Organisationen häufig ungehört. Größe entpersonalisiert, Größe verhindert Verantwortung. Die Arbeit ist für viele eine gern gepflegte Altraumwelt: Die anderen müssten! Ich würde ja, aber ich kann nicht. Wenn die nur auf mich hören würden! Äußerst hilfreich für die klare Aufteilung in Opfer- („Ich“) und Täterrolle („die Anderen“) ist es, Begegnung zu vermeiden. Aus der Distanz lässt es sich über die Scheinbösen viel genüsslicher schimpfen.

Ein klarer Blick auf das eigene berufliche soziale Atom kann helfen, aus dem Dickicht dieser Verwechslungen zu entkommen. Folgende Fragen können zur Erkundung des sozialen Atoms hilfreich sein:

- Welche Erwartungen habe ich an die Personen (oder auch Abteilungen, Institutionen) aus meinem sozialen Atom?
- Welche Rollen haben die Personen aus meinem sozialen Atom und welche Rollendynamik ergibt sich daraus?
- Wenn mein soziales Atom eine Familie wäre ... Wer hätte welche Rolle? Wer hätte welche Erwartungen? Welche Werte wären wichtig? Wie decken sich diese Rollen, Erwartungen und Werte mit meinem aktuellen Erleben?

Gerade die Zuhilfenahme der Familienanalogie kann dabei helfen, implizite Erwartungen transparent zu machen und scheinbar unverständliche Beziehungsdynamiken besser zu verstehen.

Der nächste Schritt ist es dann, das eigene soziale Atom zu gestalten: zunächst im geschützten Raum des Als-Ob im Psychodrama und später in der Realität. Natürlich gehören zur Beziehungsgestaltung immer zwei dazu. Umso wichtiger ist es jedoch, dass Eine/r den ersten Schritt macht.

Für die Organisationsentwicklung ist die Arbeit an den sozialen Atomen entscheidend. Soziale Atome sind miteinander verknüpft und bilden soziale Netzwerke, wie Organisationen es sind (vgl. von Ameln et al. 2009a, S. 216). Verändern sich die sozialen Atome, verändert sich nach und nach auch die Organisation.

4 Klinische Anleihen und notwendige Anpassungen auf den Organisationskontext: Wann ist ein soziales Atom gesund?

Das Arzt-Patient-Modell ist in der Organisationsberatungswelt nach wie vor weit verbreitet (vgl. Schein 2003). ManagerInnen rufen BeraterInnen um Hilfe, die dann eine Diagnose stellen, was denn in der Organisation alles nicht stimmt. Das Rezept zur Heilung folgt dann auf den Fuß, nur dass meist die Risiken und Nebenwirkungen außer Acht gelassen werden ... Bosselmann und Weiß (2003, S. 133) beschreiben das so: „Der Organisationsdiagnose folgen direkt gezielte Vorschläge zur Umstrukturierung einschließlich geforderter Einsparungen. Die Frage der ‚Implementierung‘ wird dann nur noch in der Weise gestellt, wie die ‚guten, richtigen Einsichten‘ der Experten wohl am besten in die Köpfe der Mitarbeitenden zu transportieren sind“.

Der psychodramatischen Haltung läuft ein solches Vorgehen zuwider: Der oder die ProtagonistIn (Einzelperson, Gruppe oder Organisation) hat ganz natürlich Teil am Diagnostizieren. Das Rezept beziehungsweise ein erster Lösungsschritt fällt so auch nicht vom Himmel, sondern ergibt sich im kreativen Zirkel – sei es im Spiel, der Aufstellung oder im Coaching. Dennoch kann es hilfreich sein, klinische Anleihen zu nutzen, konkret an der Frage: Wann ist ein soziales Atom gesund? Nimmt man die ganze Organisation in den Fokus, ist diese Frage auch für die Ebene der sozialen Netzwerke interessant.

Während seiner Zeit im Flüchtlingslager in Mittendorf bei Wien (1915–1917) entwickelte Moreno (1974, S. 44) die Forderung, dass „der Kern jeder psycho-sozialen Planung, jeder therapiebedürftigen Gesellschaft die ‚Soziometrie‘ sein muss“. Grund für viele Missstände in diesem Lager war für ihn, dass die Flüchtlinge „wahllos zusammengewürfelt, nicht aneinander gewöhnt und fremd in der Umgebung“ waren. Im Kontrast dazu könnte man ein soziales Netzwerk als gesund bezeichnen, wenn es mit Bedacht ausbalanciert ist, die Menschen darin miteinander in Kontakt stehen und auch die Umgebung einladend ist.

Das „Quickborner Team“ um Eberhard Schnelle, aus dem später die Metaplan-Methode hervorging, setzten in den 1960er-Jahren ähnliche Ideen für Organisationen in einem „Konzept der Bürolandschaft“ um – heute würde man Großraumbüros dazu sagen. Die klassische hierarchische Ordnung sollte dadurch aufgelöst und direkte Kommunikation gefördert werden (vgl. Freimuth 1996, S. 26). In den Jahrzehnten danach wurde es mit der Idee des Großraumbüros als Heilversprechen allerdings übertrieben. Danielsson et al. (2014) fanden in ihrer Studie gar einen Zusammenhang zwischen Bürogröße und Krankenstand (je größer, desto kränker). Umso wichtiger werden Morenos Erkenntnisse aus dem Flüchtlingslager in Mittendorf. Konkret angewandt auf die heutige Realität großer Organisationen hieße das:

- *Schaffen räumlicher Nähe von Personen, die zusammen arbeiten:* Nicht zu unterschätzen ist der Effekt, wenn auch nur ein Stockwerk oder ein Flur zwischen verschiedenen Personen oder Teams zur gefühlten Kluft wird. (Inter-)nationale Flächenorganisationen machen eine tägliche räumliche Nähe schwierig. Umso wichtiger ist es hier, in regelmäßigen Abständen für persönlichen Kontakt zu sorgen. Die Nähe gilt ausdrücklich nicht nur für Teams, sondern auch für wichtige Schnittstellen.
- *Gewöhnungszeit einräumen:* Wann immer neue Personen in ein bestehendes System kommen, ist es wichtig, sich Zeit für die Integration zu nehmen. Wenn Menschen sich nicht kennen, kompensieren sie fehlende gemeinsame Erfahrung mit Vorurteilen, Projektionen und Spekulationen. Kennenlernen kann dann in Form von „Mitlaufen“ bei der Arbeit des oder der KollegIn, einem Auftaktworkshop mit dem ganzen Team oder gemeinsamen Ausflügen außerhalb des Arbeitskontextes stattfinden.
- *Soziale Atome aufräumen:* Genauso wie im privaten Bereich in sozialen Atomen Verstorbene ihren Platz haben, kann es auch auf der Arbeit solche Einflüsse geben. Verstorben ist in diesem Fall auch im übertragenen Sinne zu verstehen: Welche ehemaligen Vorgesetzte, KollegInnen oder Organisationsstrukturen wirken noch nach? Welche unausgesprochenen „Familien“-Botschaften gibt es bei

uns? Welche Rolle aus der Vergangenheit, soll vielleicht der oder die neue KollegIn ausfüllen?

- *In Kontakt bleiben*: Soziometrische Wahlen und die damit verbundenen Befindlichkeiten können sich leicht verschieben. Deshalb haben sich für (kleine und große) Bereiche in Organisationen regelmäßige „Motorinspektionen“ bewährt. Mögliche Leitfragen solcher Veranstaltungen könnten sein: Wo kommen wir her? Wo stehen wir heute? Was hat sich verändert? Wo wollen wir hin und was braucht es dafür?

Zusammengefasst heißt das: Menschen sind soziale Wesen! Danach konsequent zu handeln, zu beraten und Organisation zu gestalten ist eine Herausforderung. Für Ferdinand Buer (2012, S. 10) sind daher „Persönlichkeiten (gefragt), die sich und ihre Mitstreiter auch in unvorhersehbaren Situationen immer wieder gut in ihren sozialen Netzen so positionieren können, dass sie und ihre sozialen Atome kreativ sein können“. Die Arbeit mit soziometrischen und soziodramatischen Methoden kann eine wertvolle Hilfestellung sein, um solche Fähigkeiten zu entwickeln. Dies soll folgendes Fallbeispiel illustrieren:

Fallbeispiel: Der Autor wurde gebeten, ein Team zu begleiten, das in regelmäßigen Abständen in eskalierende Konflikte untereinander geriet. Das äußerte sich darin, dass einzelne MitarbeiterInnen kurz vor der Deadline einer wichtigen Teamaufgabe immer wieder aneinander gerieten, andere sich zurückzogen und am Ende Arbeitsergebnisse stark litten. Die Führungskraft kam auf der „Sachebene“ nicht weiter und vermutete psycho-soziale Gründe.

In einem gemeinsamen Workshop standen eine soziometrische Klärung der Probleme des Teams und eine Befähigung für zukünftige schwierige Situationen im Vordergrund: Mithilfe einer räumlich umgesetzten Timeline versetzten sich die TeilnehmerInnen in die Vorgeschichte des Teams zurück: Welches Teammitglied kam wann in die Abteilung? Welchen Führungsstil hatten frühere Führungskräfte? Welche Umweltbedingungen herrschten damals? Was hat das Team in der Vergangenheit an Verhaltensmustern gelernt und was davon ist heute noch hilfreich? Welche Spannungen bestehen zwischen Funktionen des Teams und welche zwischen Personen?

Es stellte sich unter anderem heraus, dass das Team lange ohne formelle Führungskraft gearbeitet hatte und sich danach informelle Führungsstrukturen herausgebildet hatten. Außerdem spielte Misstrauen und politisches Taktieren aufgrund von Erfahrungen mit Schnittstellenpartnern und früheren Chefs eine Rolle.

In einem zweiten Schritt arbeiteten die Teammitglieder Werte heraus, die ihnen – aufgrund der individuellen Erfahrungen – für die Zusammenarbeit wichtig geworden waren, beispielsweise Vertrauen, Eigenverantwortung und Achtsamkeit füreinander. Als nächstes kam es zu einer soziodramatischen Inszenierung von persönlichen Erlebnissen oder anderen Erfahrungen, in denen genau diese Werte schon funktionieren. Die TeilnehmerInnen suchten Szenen aus verschiedenen Kontexten heraus und experimentierten mit den gewünschten Verhaltensweisen. In einer Szene aus der Welt des Sports waren etwa ein starker Teamzusammenhalt und ein gemeinsames Ziel spürbar. In einer Talkshowszene mit Politikern war ein klarer Unterschied zwischen Öffentlichkeit (Kamera an) und „hinter den Kulissen“ zu merken. Ein weitere Szene zeigte eine Projektbesprechung aus dem früheren Job eines Teilnehmers:

Besonders greifbar waren hier harte sachliche Diskussionen, ohne dass die Teammitglieder sich persönlich angegriffen fühlten. Die Szenen wurden soziodramatisch inszeniert. Das heißt die Beispiele kamen von einzelnen TeilnehmerInnen und wurden dann von den Anderen im Spiel erweitert und verändert. Es kamen Techniken wie Rolleninterview, Rollentausch, Freeze und Spiegeln zum Einsatz.

In der letzten Phase schließlich ging es darum, die erlebten Lösungsansätze auf die Arbeitsrealität zu übertragen und gemeinsame nächste Schritte zu vereinbaren. So wurde beispielsweise vereinbart, in den regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen den aktuellen Teamzustand immer wieder zu thematisieren.

5 Schlussbetrachtung

PsychodramatikerInnen sollten sich nicht scheuen, ihre spezifischen Perspektiven in die Organisationsberatung einzubringen. Gerade große Organisationen sind häufig nur noch ein „lahmes“ soziales Netzwerk. Begegnung als Impulsgeber für Kreativität findet häufig nicht mehr statt: Abteilungen schotten sich voneinander ab, MitarbeiterInnen glauben, EinzelkämpferInnen sein zu müssen und (vermeintlich) enge Rollenkorsetts lassen kaum Handlungsspielraum. Diesen Organisationen – und den Menschen mit ihren sozialen Atomen in ihnen – hilft ein geschärfter soziometrischer Blick. Es beim (diagnostischen) Blick nicht bewenden zu lassen und mit psychodramatischen Interventionen in die Mikro- und Makrostrukturen der Organisation einzugreifen, ist der nächste konsequente Schritt.

Die kleinste Interventionseinheit ist dabei das soziale Atom und das ist eine ganz und gar gegensätzliche Haltung zum gegenwärtigen psychologischen Zeitgeist, der gerne die einzelne Person in den Fokus des (Be-)Handelns stellt. Das bedeutet eine Hinwendung zu mehr Gemeinsinn und gleichzeitig eine Entlastung der so oft zwangsoptimierten Individuen. Die Soziometrie ist allerdings nicht der einzige blinde Fleck im Arbeits- und Beratungsalltag heutiger Organisationen: Auch der Körper, die Biographie, kollektive Themen, Werte und Einzigartigkeit von Situationen, Menschen und Systemen werden häufig ausgeblendet.

Eine zentrale These dieses Beitrags ist es, dass viele Menschen in Organisationen verblendet sind, wenn sie ihren Arbeitsplatz als Familie und Erlösungsort für all ihre enttäuschten Erwartungen sehen. Arbeitsbeziehungen sind zunächst einmal ganz nüchterne Beziehungen auf Grundlage von illusionsfreien Verträgen. So nüchtern geht es in der erlebten Wirklichkeit großer Organisationen freilich nicht zu: Menschliche und sehr private soziometrische Wahlen werden jeden Tag getroffen. Hier gilt es Licht ins vermeintlich private Dunkel zu werfen, weil die Auswirkungen bis weit in die öffentlich sichtbare Organisation spürbar werden. Auch hier ist wichtig nicht bei der Diagnose der sozialen Atome aufzuhören, sondern in die (Selbst-)Gestaltung einzusteigen.

Eine solche Gestaltung wird helfen, dass gesunde soziale Atome ihr volles Potential entfalten. Oder, um mit Ferdinand Buer (2012, S. 9) zu enden: „Wir Psychodramatiker sollten *Virtuosen* darin sein, Lernangebote zu gestalten, in denen kreative Prozesse ausgelöst werden. Dann fallen Funktionieren und Glücklich sein zusammen“.

Literatur

- von Ameln, F., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2009a). *Psychodrama* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- von Ameln, F., Kramer, J., & Stark, H. (2009b). *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS.
- Baecker, D. (2007). Editorial. *Revue für postheroisches Management*, 1(07), 3–4.
- Bosselmann, R., & Weiß, K. (2003). Auf die Perspektive(n) kommt es an! *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 1, 131–143.
- British Psychodrama Association (2013). Code of ethics and practice. http://www.psychodrama.org.uk/pdfs/public_pdfs/bpa-code-of-ethics-and-practice-2013.pdf. Zugegriffen: 30. Okt 2015.
- Buckel, C. (2012). Psychodrama als didaktisches Modell für die Organisationsberatung. In U. Reineck & M. Anderl (Hrsg.), *Handbuch der Prozessberatung. Kultur verändern – Veränderung kultivieren* (S. 369–382). Weinheim: Beltz.
- Buer, F. (2010). Organisationsentwicklung jenseits des globalen Steigerungsspiels (2007). In F. Buer (Hrsg.), *Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten* (S. 319–331). Wiesbaden: VS.
- Buer, F. (2012). *Warum es in der Arbeit nicht nur ums Funktionieren, sondern auch ums Glücklich sein geht. Vortrag*. Werkstatt des Psychodrama Instituts Freiburg, 11. Feb 2012.
- Buer, F. (2014). *Was Moreno aus seinem Leben gemacht hat. Blicke von innen + von außen. Vortrag*. Fachtagung des DFP, 31. Okt 2014.
- Danielsson, C. B., Chungkham, H. S., Wulft, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139–147.
- Freimuth, J. (1996). Wirtschaftliche Demokratie und moderatorische Beteiligungskultur. In J. Freimuth & F. Straub (Hrsg.), *Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan®-Idee* (S. 19–40). Wiesbaden: Gabler.
- Hutter, C., & Schwehm, H. (Hrsg.). (2009). *J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen*. Wiesbaden: VS.
- Illouz, E. (2011). *Die Errettung der modernen Seele*. Berlin: Suhrkamp.
- Krauskopf, K. (2015). Ihre Familie darf draußen warten... Drei Thesen, wie Psychodrama den therapeutischen Blick auf die Familie entspannt. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 14, 125–135.
- Moreno, J.L. (1947). The social atom and death. *Sociometry*, 10(1), 80–84.
- Moreno, J.L. (1974). *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Oysermann, D., Coon, H.M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72.
- Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München: Redline.
- Psychodrama Australia (2013). Psychodrama australia trainee handbook. https://psychodramaaustralia.edu.au/sites/default/files/2014_handbook_for_web_dec_2014_0.pdf. Zugegriffen: 30. Okt 2015.
- Reineck, U., & Anderl, M. (2015). *Mythos Change. Verändern verändern*. Weinheim: Beltz.
- Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach: EHP.



Christoph Buckel Jahrgang 1986, Diplom-Psychologe, Psychodrama-Leiter (DFP/FEPTO). Der Autor wurde in Ansbach geboren und studierte Psychologie in Landau in der Pfalz. Nach einer selbstständigen Zeit in der Organisationsberatung ist er seit 2013 interner Organisationsentwickler bei der DB Fernverkehr AG. Seit der Gründung 2008 ist er außerdem Mitgestalter des Psychodrama Instituts Freiburg/Heidelberg.