

Durch Spielen das schwer Greifbare besprechbar machen

Christoph Buckel / Uwe Reineck / Matthias Bongartz

Aktionsmethoden in Moderation und Beratung erhalten gerade in der ansonsten so ermüdenden, mittlerweile oft digitalen Arbeitswelt Aufwind. Gleichzeitig rückt in komplexer werdenden Zusammenhängen systemisches Denken wieder in den Fokus. Die Methode mit einer großen Geschichte, die beides verbindet und im Change häufig zum Einsatz kommt, ist das **Soziodrama**.

Im Soziodrama wird ein soziales System in Szene gesetzt. Es ist eine lebendige Darstellung eines Kontextes, seiner zentralen Figuren und deren Interdependenzen. Das System kann in einer metaphorischen Analogie oder als Repräsentation realer Gegebenheiten inszeniert werden.

Alles kann als Rolle personifiziert und dann ins Spiel gebracht werden: beispielsweise Personen (real oder nicht), Gedanken, Konzepte, Gefühle, mentale Modelle, Artefakte oder Wünsche. Alles kann mit allem in Dialog treten. Das Spielen auf der Bühne – meist nur ein freier Platz in der Mitte des Raumes – ist nicht peinlich. Denn es kann jeder. Es braucht dazu kein vorgegebenes Theaterstück und kein schauspielerisches Talent.

Meist wird aus dem Stegreif gespielt, manchmal erst nach intensiver Auseinandersetzung mit den Hintergründen der Forschungsfrage. Beziehungen, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Personen und Themen werden sichtbar und erfahrbar. Damit es nicht chaotisch wird, braucht ein Spiel eine methodische Leitung. Dabei kommen zahlreiche Interventionen und Techniken zum Einsatz.

Erkenntnisse für den Kopf und Erfahrungen fürs Herz

Wer einmal bei einem Soziodrama mitgespielt hat, vergisst es nie mehr. Es ist ein eindrückliches,

kreatives Spektakel, das meistens Spaß macht und bei guter Führung Erkenntnisgewinne mit sich bringt. Wir setzen das Soziodrama besonders gerne in sozial komplexen Konstellationen ein: bei unserer Beratungsarbeit in großen Organisationen, die sich in Entwicklung oder Umbruch befinden.

Dabei ist das Soziodrama die Methode für das Unüberschaubare. Es kann (soziale) Komplexitäten darstellbar und vorstellbar machen und öffnet die Möglichkeiten für die Erforschung innerer und äußerer Wirklichkeiten sowie deren Verschränkungen. Aus dem Spiel und in der Analyse danach erwachsen Erkenntnisse für den Kopf und Erfahrungen fürs Herz.

Auch im Rahmen von Veränderungsprozessen kann der Einsatz des Soziodramas einen großen Mehrwert stiften. Alle großen Organisationen haben inzwischen Change-Erfahrung und vielleicht haben Organisationen ein Gedächtnis. Uns kommt es jedenfalls so vor. Das Gedächtnis einer Organisation ist in ihrer Kommunikation verborgen. Es zeigt sich in ihren Gesprächsthemen und Tabus.

» Das Soziodrama ist die Methode für das Unüberschaubare.

» Es hilft, noch bevor für die nächste Veränderung getrommelt wird, hinzuschauen, wofür schon alles Herzblut geflossen ist.

Die Historie als wertvolle Erkenntnisquelle

Manchmal, wenn Organisationen sich verändern wollen, ist ein Blick auf die Geschichte ihrer Veränderungen – ihr Gelingen und ihr Scheitern – eine wertvolle Erkenntnisquelle für alle Beteiligten, um nicht alle Fehler im neuen Anlauf zu wiederholen.

Auf den Bühnen der Veränderungsruinen trifft man auf Geschichten von Projekten, die euphorisch begonnen und nie beendet wurden. Es hilft, noch bevor für die nächste Veränderung getrommelt wird, hinzuschauen, wofür schon alles Herzblut geflossen ist.

Veränderungen erzeugen naturgemäß Unruhe. Sie werden meist zu einem aufregenden Gesprächsthema. Oft ist es für viele Beteiligte gut, sich zunächst zu vergegenwärtigen, was stabil bleibt und sich nicht verändern wird. Wenn in Veränderungsprozessen eine sachliche Projektlogik dominiert, kommt die Psychologie oft zu kurz. Es geht um die Frage: Was tun mit den Sorgen und Hoffnungen, Neugierden und Projektionen der Menschen? Fehlt es an Emotionsmanagement, kehrt das Verdrängte als Widerstand gegen das Neue wieder.

Psychologie bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen bedeutet für alle Beteiligten, sich klarzumachen, welche Auswirkungen die Veränderung auf die Menschen in ihren Rollen in der Organisation haben. Sprechen Change Manager und Organisationsentwicklerinnen oft leichtfertig davon, „die Menschen“ müssten ihre Haltung, ihre Einstellung oder ihr Mindset verändern, sind wir durch die Arbeit mit dem Soziodrama im Laufe der Jahre vorsichtiger geworden: Wir unterscheiden

lieber zwischen den Menschen und ihren Rollen. Menschen sind Rollenträgerinnen und -träger.

Nach Veränderungsprozessen sollen meist Rollen anders ausgefüllt werden oder zwischen den Rollen sollen sich Formen der Zusammenarbeit ändern. Es geht bei der Hervorhebung der Unterscheidung zwischen dem Menschen und seiner Rolle nicht nur um eine andere Bezeichnung der Aufgabenbündel Einzelner in einer Organisation, sondern auch darum, eine gute Distanz zwischen der Person und der ausgefüllten Rolle herzustellen.

Leichter über Anforderungen und Widersprüche sprechen

Mit dem Begriff „Rolle“ erleichtern wir es den Menschen, über alte und neue Anforderungen, über Widersprüche und Notwendigkeiten alter und neuer Rollen leichter zu sprechen und zu spielen bzw. bekannte Rollen anders zu interpretieren. Der soziodramatische Ansatz hilft dabei, anstehende Veränderungen plastisch zu machen und notwendig werdende neue Verhaltensweisen im geschützten Raum auszuprobieren.

Berücksichtigen wir die Psychologie in einem Change-Prozess, kann es vielfältige Möglichkeiten geben, soziodramatisch zu arbeiten. Soziodramatische Modelle und Methoden helfen bei der Vorbereitung und Planung, aber auch in der laufenden Reflexion eines Veränderungsprozesses, diesen in vielfältiger Weise zu unterstützen, da die Externalisierung Distanzierung ermöglicht.

Je nach Zielgruppe und Zeitpunkt im Change können sich dabei die Zielsetzungen erheblich unterscheiden. Ziele sind beispielsweise:

- Entscheiderinnen und Entscheider kann Soziodrama in einer frühen Phase eine Art simuliertes Social Forecasting ermöglichen. Und es kann gemeinsam eine lebendige Stakeholder-Analyse inszeniert werden. Welche Entscheidung würde bei welcher Zielgruppe wie ankommen? Welche Reaktionen wären zu erwarten? Was sind Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Stakeholder?
- Bei der Einführung neuer Prozesse, Strategien oder Technologien kann Soziodrama dabei helfen, die Haltung und die Rolle verschiedener Zielgruppen im Bezug zum Change transparent zu machen und daran zu arbeiten.
- Wenn Zusammenarbeit innerhalb eines Teams oder zwischen Teams in der Krise ist, sich



Literaturtipps

Christoph Buckel; Uwe Reineck; Mirja Anderl (2021): Praxishandbuch Soziodrama. Methoden, Theorie, Anwendung, Beltz Verlag.

Anwendungsbeispiel zur Teamentwicklung

Im Rahmen der Jahresklausur einer Zentralabteilung eines Ingenieur-Dienstleisters kamen 40 Menschen mit ihrem Vorstand zusammen, um für sich noch etwas ungenaue Fragen nach dem Beitrag der Abteilung zum Unternehmensergebnis, dessen Wertschätzung und der zukünftigen Ausrichtung der Abteilung zu beantworten.

Erwärmungsphase:

Nach einigen Erwärmungsübungen zur Vernetzung der Gruppe, zur Konkretisierung des Themas und zur Erzeugung von Spiellust wurden schließlich gemeinsam die Forschungsfragen entwickelt: „Für was (b)rennen wir?“ und „Was ist unser positiver Beitrag für die Zukunft?“

Aktionsphase:

Für die Erforschung der Zukunft wählten die Teilnehmenden ein metaphorisches Szenario: „Tour du Monde 2025“ und entwickelten im Brainstorming sowohl konkrete bzw. soziale Rollen wie Fahrerteam, Wasserträger, Tourveranstalter oder Versorgungstrass als auch abstrakte oder metaphorische Rollen wie Doping, Unfall, Gegenwind oder Anerkennung. Schnell war die Bühne so voll, dass nur wenig Publikum für

das Stück blieb. Nach anfänglicher Euphorie schwand jedoch die Dynamik im Spiel wie oft in der Realität auch. Daraufhin wurde nach einer kurzen Zwischenreflexion der Fokus auf den eigenen Gestaltungsraum gelegt, was dem Spiel eine neue Energie verlieh. So war es schließlich möglich, vorzuspulen und auf eine Zukunft fünf Jahre weiter zu blicken.

Reflexionsphase:

Erst die Reflexion und das damit verbundene Feedback half der Gruppe, die Bedeutung des Spiels für das eigene Alltags Handeln zu erkennen.

- **Rollenfeedback:**
„Was habe ich in meiner Rolle als ... erlebt?“
- **Forschungsfragenfeedback:**
„Was haben wir in Bezug auf unsere Fragen erfahren?“
- **Transferfeedback:**
„Was hat das Spiel mit uns zu tun?“

Aus den Feedbacks wurden schließlich konkrete Schritte abgeleitet: „Was werden wir wie konkret ändern, um die gewonnenen Erkenntnisse aus den Forschungsfragen für die Zukunft umzusetzen?“

verändern oder zum Beispiel einfach in Retrospektiven ins Bewusstsein gerückt werden soll, kann Soziodrama dabei helfen: Wie sind wir heute hier? Wie sehen wir uns? Wie wollen wir sein? Wie können wir dahin kommen?

- Wenn der Veränderungsprozess schon eine Weile läuft, kann Soziodrama dabei unterstützen, ein verdichtetes Stimmungsbild zu generieren und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden.

Das Vorgehen im Soziodrama ist für viele sicherlich zunächst ungewohnt, schließlich soll gespielt, der Körper miteinbezogen und die Konsumentenhaltung aufgegeben werden. Ist die Anfangshürde aber genommen, kann Soziodrama in allen Berufsgruppen und Hierarchiestufen zum Einsatz kommen: Vom Handwerker bis zum Vorstand, vom Marketing bis zur Produktion haben wir dabei gute Erfahrungen gemacht. Denn schnell rückt bei den Teilnehmenden die Methode in den Hintergrund, weil es stattdessen bald um die eigenen Themen geht.

» Ist die Anfangshürde genommen, kann Soziodrama in allen Berufsgruppen und Hierarchiestufen zum Einsatz kommen.

Die Teilnehmenden werden Forschende in eigener Sache, auf der Suche nach Antworten auf die selbst entwickelten Forschungsfragen. Im Mittelpunkt der eigenen (Aktions-)Forschung können dann auch ganz unterschiedliche Themen stehen:

- die gemeinsame Kultur und Werte
- Verhaltensmuster und Kommunikationsspiele
- der Veränderungsprozess selbst
- das eigene Team
- die Schnittstelle mit anderen Abteilungen
- die Strategie oder die Zukunft

Sieben Prinzipien des Soziodramas

- 1 **Spiele werden geleitet:** Die Soziodrama-Leitung dient als Faktotum. Sie macht die Gruppe im Warm-up spielfähig, entwickelt mit der Gruppe das Ziel des Spiels, hilft beim Inszenieren, interveniert, animiert, reduziert, hält das ganze Spiel immer wieder an und reflektiert mit der Gruppe.
- 2 **Spiele haben Ziele:** Mit soziodramatischen Simulationen wollen die Spielerinnen und Spieler in der Regel etwas erfahren. Zum Beispiel: Für wen könnte unser neues Produkt interessant sein? Was ist los in unserer Abteilung? Welchen Change brauchen wir? Die Formulierung einer Forschungsfrage geschieht dabei in einem gemeinsamen Prozess in der Gruppe.
- 3 **Das Medium ist der Ausdruck:** Mit „Ausdruck auf der Bühne“ meinen wir das spielende Eintauchen in eine „Als-ob-Realität“ in einem verflechtenden Rollenspiel. Die Gestaltung der Rollen und ihre inhaltliche Ausrichtung werden reflexiv durch die „gespielten Antworten“ der anderen Rollenspielerinnen und -spieler mitbestimmt. Es findet somit eine prozesshafte Erforschung des Themas statt.
- 4 **Alles wird inszeniert:** Im Soziodrama spielen Menschen, was sie bewegt oder was sie bewegen wollen, gemeinsam durch. Das geschieht aus dem Stegreif. Das Spiel bewegt sich selbst. Alles Bedeutsame kann dabei durch Rollenspielerinnen und -spieler auf die Bühne kommen. Alles kann mit allem in spielerischen Dialog treten. Alle Rollen können im Spiel von mehreren Spielerinnen und Spielern angenommen, gewechselt und wieder abgelegt werden.
- 5 **Soziodramen sind Simulationen:** Es geht um die „Erforschung“ möglicher Wirkungen und (Re-)Aktionen in definierten sozialen Systemen. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass die Kommunikationssequenzen in den Simulationen mit denen der „echten“ sozialen Systeme verwandt und erspielte Lösungen übertragbar sind.
- 6 **Spiele werden reflektiert:** Üblicherweise braucht es für gute Antworten aus Forschungsfragen mehrere Spielphasen, unterbrochen durch Reflexionsphasen (Was haben wir erfahren? Welches nächste Soziodrama ergibt sich daraus?). In der Reflexion wird die Simulation „gelesen“. Das Erspielte braucht eine Deutung, denn das Kunstwerk ist „klüger“ als die Künstlerinnen und Künstler.
- 7 **Plausibel spielen:** Nicht Ausagieren, sondern der Erkenntnisgewinn bezüglich der Forschungsfrage und die Entwicklung der Gruppe stehen im Vordergrund des Soziodramas. Rollen haben in der Regel eher einen allgemeinen Charakter, keinen biografischen. Ein Imperativ für die Rollenspielerinnen und -spieler lautet dabei: Spiele die Rolle so, dass sie ein Aspekt deiner eigenen Person sein könnte.

Das Spiel als in Menschen angelegte Ausdrucksform

Sich auf Soziodrama einzulassen, bedeutet für die allermeisten Auftraggeberinnen und -geber ungewohntes Terrain. Viele Führungskräfte wünschen sich auch beim Einsatz von Methoden Vorhersagbarkeit, Kontrollierbarkeit, eine Konzentration auf Inhalte, Maßnahmen und das Rationale. Doch genau diese Einstellungen sind in unübersichtlichen Umbruchsituationen nicht selten Teil des Problems. Soziodrama ist zum „üblichen Vorgehen“ gewissermaßen der Gegenentwurf: Komplexität wird zunächst nicht reduziert, sondern zugelassen – inklusive aller Uneindeutigkeiten, Interdependenzen und irrationaler Faktoren.

Um Führungskräfte vom Einsatz von Soziodrama zu überzeugen, hilft es also, genau auf diesen Musterbruch hinzuweisen und gleichzeitig zu beruhigen: Im Soziodrama sind Reflexionsschleifen wichtiger Bestandteil, um die vermeintlich getrennten Welten von Bewusstsein und Unterbewusstsein, Emotionen und Rationalität, Chaos und Struktur sowie Individualität und Gemeinschaft am Ende zusammenzuführen.

Ein zweiter Unsicherheitsfaktor für Auftraggeberinnen und -geber kann es sein, sich auf den Modus „Spiel“ einzulassen. Sei es aus einem Verständnis heraus, dass „Erwachsene nicht spielen“, oder durch schlechte Erfahrungen mit allen möglichen Rollenspiel-Varianten, zum Beispiel im Rahmen von Assessment-Centern. Hier hilft es, daran

» Das schwer Greifbare wird besprechbar, eigene Bedürfnisse besser formulierbar und so auch die Realität veränderbar.

zu erinnern, dass das Spiel als Ausdrucksform in allen Menschen angelegt ist und es durch Spielen leichter fällt, schwer Greifbares besprechbar zu machen. Außerdem wird nicht etwas von außen Vorgegebenes nachgespielt und es geht nicht darum, eine besondere Schauspielleistung zu zeigen. Nein, das Spielen wird als Medium genutzt, um das auszudrücken, was die Teilnehmenden sowieso beschäftigt und bewegt.

Neben diesen rationalen Argumentationen geht es erfahrungsgemäß – wie beim Einsatz anderer Methoden auch – vor allem um die tragfähige Beziehung zwischen Auftraggeber und Beratung. Die Auftraggeber werden sich vielleicht die Frage stellen: Wie viel Vorschussvertrauen kann ich geben?

Es werden oft mehr Fragen als Antworten geliefert

In großen Organisationen und gerade bei der Umsetzung von Change-Projekten geht es oberflächlich betrachtet häufig um Kennzahlen, Effizienz, Planung, Lieferobjekte, Dokumentation und Rationalität. Mehrwert wird versprochen, berechnet und nachgewiesen. Eine solche Kultur wird zunächst mit einer Methode fremdeln, die erst im laufenden Prozess die Zielsetzung klärt, Zeit in Anspruch nimmt und nicht immer Antworten, sondern vielleicht sogar noch mehr Fragen liefert.

Gelingt es, sich auch unter diesen Rahmenbedingungen Zeit für ein Soziodrama einzuräumen, heißt das zunächst einmal, dem Raum zu geben, was – unter der Oberfläche – sowieso schon da ist: **Die gegenseitigen Verstrickungen zwischen Hierarchieebenen, Abteilungen, Projekten und Rollen werden sichtbar, genauso wie die damit verbundenen Emotionen, Verhaltensmuster und Erwartungen.** Das schwer Greifbare wird so besprechbar, eigene Bedürfnisse besser formulierbar und so auch die Realität veränderbar. Soziodrama wird zur Verschnaufpause, in der es gelingt, sich einen klaren Kopf zu verschaffen und gleichzeitig Kraft für einen neuen Anlauf zu tanken.

Erfolgsfaktoren für erfolgreich eingesetztes Soziodrama im Change sind damit: Zeit, Geduld

und Vertrauen in den Prozess. Gelingt es gemeinsam, dies zu gewährleisten, kann Soziodrama eine wunderbare Ergänzung zu anderen Methoden und Herangehensweisen sein. **c!**



Christoph Buckel

ist Manager Strategie Change Management bei der Deutschen Bahn AG und begleitet dort große konzernübergreifende Veränderungsprozesse. Seine Lieblingsmethode ist das Soziodrama, das ihm und den Menschen, die er begleitet, hilft, in widersprüchlichen Situationen den Überblick zu behalten. Mit Gleichgesinnten gründete er 2017 zudem die Soziodrama-Akademie So act!



Uwe Reineck

ist Psychodrama-Lehrtherapeut (DFP) und leitet das Psychodrama-Institut Freiburg/Heidelberg und die Soziodrama-Akademie So act! Zudem ist er Geschäftsführer der Managementberatung MAICONCONSULTING. Er veröffentlichte zahlreiche Artikel und Bücher, darunter das „Handbuch Prozessberatung“ und das „Mini-Handbuch Organisationsentwicklung“.



Matthias Bongartz

ist Organisationsentwickler und Coach als Kooperationspartner der Managementberatung MAICONCONSULTING in Heidelberg. In seiner Arbeit mit Teams und Führungskräften in der Organisationsentwicklung wendet er häufig soziodramatische Methoden an, um „Licht ins Dunkel“ zu bringen. Er ist Psychodrama-Praktiker und Teil der Soziodrama-Akademie So act!