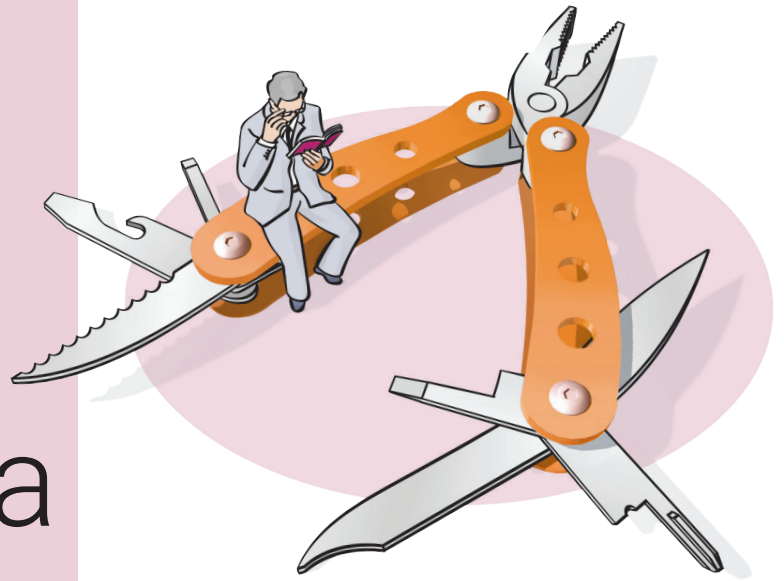


Werkzeug (71)

Soziodrama

Falko von Ameln und Christoph Buckel

Die Aktionsmethode Soziodrama ermöglicht es, mit relativ wenig Aufwand soziale Systeme zu simulieren. Komplexität und Dynamik, beispielsweise von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen, können so verstehbar und besprechbar gemacht werden, um zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und Lösungsansätze zu erproben.



PD Dr.
Falko von Ameln

Organisationsberater, Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Führungskräfteentwicklung, Ausbildung von Berater*innen

Kontakt:
info@vonameln.net



Christoph Buckel

Manager strategisches Change Management bei der Deutschen Bahn AG, Mitbegründer Soziodrama Akademie so act!

Kontakt:
christoph.buckel@soziodrama-akademie.de

Das Soziodrama geht – ebenso wie das Psychodrama – auf Jacob Levy Moreno (1889 – 1974) zurück. Beim Psychodrama wird eine individuelle, oft biografische Geschichte vertieft. Im Gegensatz dazu wird beim Soziodrama die Dynamik eines sozialen Systems (z. B. eines Teams, einer Organisation oder eines Organisationsnetzwerks) simuliert, indem die Teilnehmer*innen die für diese Dynamik zentralen Rollen (siehe «Darstellung der Methode: Aktionsphase») übernehmen und miteinander interagieren. Der Name der Methode ist also Programm: Es geht darum, soziales Geschehen (sozio...) in Handlung (...drama) zu übersetzen, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Das Soziodrama nutzt insofern dasselbe Funktionsprinzip wie das Planspiel, wobei sich im Soziodrama die Systemdynamik aus der freien Interaktion der Akteure entwickelt und nicht – wie im Planspiel meist der Fall – durch vorgegebene Spielzüge eingeschränkt wird. Das Soziodrama kann daher auch als offenes Planspiel bezeichnet werden (vgl. Ameln & Kramer, 2016). So werden die Funktionslogiken und Entwicklungsdynamiken des Systems schnell sichtbar. Häufig geht es beim Soziodrama zunächst einmal um die gemeinsame Erkundung des sozialen Systems, die es ermöglicht, ansonsten schwer greifbare Phänomene besser zu verstehen. Nach und nach können dann auch

weitere relevante Rollen und Themen ins Spiel integriert und schließlich Lösungsmöglichkeiten erprobt werden (vgl. Buckel, Reineck & Anderl, 2021).

Kontext der Methode

In einer zunehmend dynamisierten, uneindeutigen und interdependenten Welt bietet Soziodrama als «Methode für das Unüberschaubare» (Buckel, Reineck & Bongartz, 2021, S. 39) einen

Fallbeispiel 1: Machtdynamiken beim Aufbau einer ambidextren Organisation sichtbar machen

Ein Unternehmen der Stahlbranche mit 4.000 Mitarbeitenden plant, eine agile Entwicklungsabteilung mit 100 Mitarbeitenden aus der Bestandsorganisation auszugliedern. Die neue Organisationseinheit soll innovativer, agiler und schlagkräftiger sein als die bestehende, stark hierarchisch und eher bürokratisch geprägte Kultur. Die neue Abteilung soll von einem dreiköpfigen Führungsteam ohne weitere Zwischenebenen geleitet werden. Dem designierten Abteilungsleiter und der internen Beratungseinheit, die den Prozess gemeinsam steuern, ist klar, dass dieses massive Change-Vorhaben vor allem von zwei erfolgskritischen Fragen abhängt: «Gelingt uns der Kulturwandel?» und «Wie können wir Machträngeleien vorhersehen und bewältigen, die an den Schnittstellen zur bestehenden, hierarchisch orientierten Organisation entstehen?» Um kulturelle und mikropolitische Dynamiken im Change-Prozess zu prognostizieren und reflektierbar zu machen, wird ein soziodramatischer Workshop mit 40 ausgewählten Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen durchgeführt. Für die Simulation werden folgende sieben Akteursgruppen ausgewählt: die Mitarbeiter*innen der neuen Organisationseinheit, die zwei wichtigsten kooperierenden Abteilungen in der «Altorganisation», das Führungsteam der neuen Abteilung, die Führungskräfte der «Altorganisation», die Geschäftsführung des Gesamtunternehmens und ein wichtiger externer Kooperationspartner.

In der Simulation fühlen sich die Mitarbeitenden der neuen Entwicklungsabteilung von den Kollegen aus der alten, hierarchischen Struktur ausgebremst und eskalieren die Konflikte immer wieder an das Führungsteam hoch. Dieses erlebt die Mitarbeitenden als unselbstständig und in der alten Befehlsempfängerrolle verhaftet, kann aber selbst die Konflikte nicht klären. Der Kooperationspartner ist genervt und die Geschäftsführung erfährt von alledem nichts. Eine Zwischenauswertung erbringt die Idee, eine Konflikt-Clearingstelle auf der Managementebene einzurichten. Als diese als weitere Spielgruppe in das Soziodrama eingebracht wird, läuft die Zusammenarbeit reibungsloser. Infolge dessen wird die Clearingstelle auch in der realen Organisation eingerichtet.

Zugang, der Komplexität zulässt und verarbeitbar macht, ohne sie voreilig zu reduzieren. Das Soziodrama ist eine sehr flexible und skalierbare Methode, die mit 20, aber auch mit 200 und mehr Personen durchgeführt werden kann. Es können «kleine» Systeme erforscht werden, z. B. wenn Kontextfaktoren eines Konfliktes in einem Team (wie etwa Führung, Nachbarabteilungen, Veränderungsprozesse) exploriert werden, aber auch «große» Fragestellungen wie Management-Dilemmata in einem Großkonzern (siehe Fallbeispiel 2). Die Teilnehmenden im Soziodrama agieren dabei immer in den Rollen, die für das Verstehen der Systemdynamik zentral sind. In größeren Gruppen werden diese Rollen zu Spielgruppen zusammengefasst.

In einem Soziodrama zum Thema «Organisationsmacht, Mitarbeitermacht, Kundenmacht» könnte es beispielsweise folgenden Spielgruppen geben:

- Top-Management
- Führungskräfte
- Mitarbeiter*innen
- Betriebsrat
- Kund*innen
- Presse

Im Kontext von Change Management und Organisationsentwicklung ergeben sich für das Soziodrama dadurch vielfältige Einsatzfelder (vgl. Buckel, Reineck & Bongartz, 2021): In Projektteams können etwa Social Forecastings und Stakeholderanalysen auf die Bühne gebracht werden, um die zu erwartende Entwicklung des Veränderungsprozesses, die Machtdynamiken in Change-Prozessen (siehe Fallbeispiel 1) und die Reaktionen verschiedener Zielgruppen auf das Veränderungsvorhaben besser zu verstehen. Des Weiteren kann das Soziodrama eingesetzt werden, um zu simulieren, wie externe Stakeholdergruppen Veränderungsvorhaben wahrnehmen; es kann in Beratungsausbildungen das Verständnis dafür fördern, wie komplex im Beratungssystem die Interaktionen und mikropolitischen Spiele zwischen Berater*innen, Betroffenen und der Auftraggeberseite verlaufen (Ameln, 2016) usw.

Das Soziodrama ist eine Aktionsforschungsmethode, mit der man soziale Dynamiken relativ präzise voraussagen kann, wie Studien gezeigt haben (z. B. Armstrong, 2001). Über diesen analytischen Nutzen hinaus entwickelt sich in soziodramatischen Simulationsspielen eine hohe emotionale Intensität, die tiefgreifende Lernerfahrungen ermöglicht. So kann es z. B. für die Gestaltung der Change-Kommunikation einen großen Unterschied machen, ob die Verantwortlichen die Befindlichkeit der verschiedenen Stakeholder analytisch «bedacht» oder im Soziodrama am eigenen Leibe «erspürt» haben, wie die Beteiligten den Prozess aus ihrer jeweiligen Rolle heraus erleben.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.