

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



RECRUITING

Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Woran erkennt man wissenschaftlich fundierte Testverfahren?
Und wie setzt man sie am besten ein?

Soziodrama

Wie Organisationen
Wandel auf die Bühne
bringen können

Vorsicht, toxisch!

Was tun, wenn toxische
Mitarbeitende das Klima
im Betrieb vergiften?

Coaching auf Abwegen

Der Coachingmarkt wächst –
und damit auch das Angebot
an unseriösen Methoden

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Persönlichkeit scheint auf viele Menschen eine besondere Faszination auszuüben. Das ist verständlich. Wir wollen uns selbst und andere besser verstehen. Seit Jahrzehnten ist das Thema im Arbeitskontext präsent: Führungskräfte machen ein Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung, Recruiting-Teams überlegen, welche Persönlichkeiten zum Unternehmen passen, und das Marketing arbeitet die Persönlichkeit der Unternehmensmarke heraus. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams denken Verantwortliche darüber nach, welche unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale man für den Erfolg eines Teams benötigt.

Mit der Nutzung des Konzepts Persönlichkeit gehen aber eine Reihe von Risiken einher, die in der Praxis womöglich zu wenig Beachtung finden. Einige davon werden in diesem Heft aufgegriffen. Lassen Sie mich zwei Aspekte herausstellen, die für die Personalauswahl und Personalentwicklung besondere Relevanz haben.

Am Markt gibt es ein großes Angebot an Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen. Es ist zu befürchten, dass Verantwortliche in Unternehmen bei der Auswahl von Verfahren zu wenig die psychometrische Qualität als Kriterium heranziehen und zu stark die Verbreitung eines Verfahrens. Das ist hochproblematisch.

Außerdem haben wir es hier mit einem sehr sensiblen Thema zu tun, das für die Betroffenen solcher Verfahren für ihr Selbstkonzept, insbesondere ihren Selbstwert, eine hohe Relevanz haben dürfte. Der Einsatz solcher Verfahren setzt ein hohes Maß an Professionalität voraus: bei den umsetzenden Akteuren und bei der Gestaltung des ganzen Prozesses. Dabei geht es etwa um die folgenden Fragen, die vor allem eine ethische Dimension haben: Werden wirklich die Persönlichkeitsmerk-



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand
der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.
Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

male erfasst, die im Anwendungskontext Relevanz haben? Wie gut wird mit potenziellen Teilnehmenden solcher Verfahren geklärt, ob sie daran überhaupt teilnehmen wollen und ob sie die Ergebnisse überhaupt kennen wollen? Wie professionell wird Feedback gegeben? Was gibt es an Unterstützungsmöglichkeiten, um mit dem Feedback (insbesondere selbstwertbedrohlichem Feedback) gut umgehen zu können?

Der Einsatz von Persönlichkeitstests bietet Chancen, gleichzeitig sind ein Blick auf mögliche Risiken in der Praxis und ein professioneller Umgang damit unverzichtbar. Hierfür gibt Ihnen diese Ausgabe wertvolle Anregungen.

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Wann kommt Humor am Arbeitsplatz gut an? Außerdem neue Studien über introvertierte Führungskräfte, unmoralische Workaholics und Einsame im Homeoffice.

7

Mut zum Zwischenton

Bei Kurswechseln mangelt es in Unternehmen zu oft an Vermittlung und mäßigen Gegenstimmen, meint Svenja Hofert.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Laureen Süß stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Praxis

8

Mit Soziodrama den Wandel in Organisationen erleben und gestalten

Wie gewinnen Organisationen neue Handlungsoptionen in Veränderungsprozessen oder bei Konflikten? Das Soziodrama verspricht einen spielerischen Weg: Die Teilnehmenden erleben Herausforderungen szenisch.

Interview

16

„Toxiker*innen kennen weder Reue noch Grenzen“

Toxische Mitarbeitende vergiften die Unternehmenskultur und gefährden die Gesundheit von Kolleg*innen. Die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki erklärt im Gespräch, was Führungskräfte dagegen tun können.



Recruiting

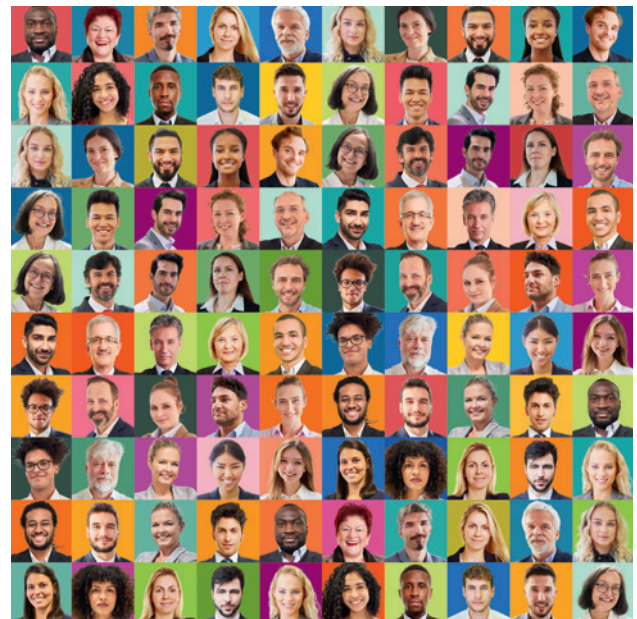
Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Die Persönlichkeit von Bewerbenden spielt heute eine zunehmend wichtige Rolle in Auswahlprozessen. Das spiegelt auch der Markt: Eine Fülle von Tests verheißt die Diagnostik von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften. Doch um potenziell kostspielige Fehlbesetzungen zu vermeiden, sollten Unternehmen nur zu wissenschaftlich fundierten Verfahren greifen.

20

Persönlichkeitstests im Recruiting: Chancen und Best Practices

Die Auswahl eines fundierten Verfahrens ist zentral. Doch wie kann man es gut in Auswahlprozesse einbinden? Ein Beitrag mit Tipps für die Personalpraxis.



26

„Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden“

Woran erkennt man seriöse Verfahren, und warum sind so viele fragwürdige am Markt? Ein Gespräch mit André Findeisen, dem Autor des Titelbeitrags.

Teams

30

Teamresilienz im Berufsalltag stärken: Ein praxiserprobter Prozess

Die heutige Arbeitswelt fordert Teamresilienz. Das ist die Fähigkeit, gemeinsam Widrigkeiten zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen. Man kann sie im TeamQ-Prozess Schritt für Schritt trainieren.

Coaching

38

Der Missbrauch von Coaching – und wie man sich davor schützt

Der Coachingmarkt wird immer unübersichtlicher: Entscheider*innen und Coachees bietet sich eine verwirrend große Auswahl. Darunter sind zu viele fragwürdige Angebote. Ein Kommentar von Svenja Hofert.



**Mit Soziodrama den Wandel
in Organisationen erleben
und gestalten**

Komplexe Veränderungsprozesse, kulturelle Konflikte und Zukunftsfragen lassen sich nicht allein mit Analysen bewältigen. Das Soziodrama verspricht Organisationen einen neuen, spielerischen Weg: Die Teilnehmenden erleben Herausforderungen szenisch, proben Perspektivwechsel und können dadurch gemeinsam neue Handlungsoptionen entwickeln. Der Beitrag zeigt Einsatzmöglichkeiten für die Methode und schildert Praxiserfahrungen.

Organisationen sind keine Maschinen, sondern lebendige soziale Systeme – voller Wechselwirkungen, Spannungen und gegenseitiger Beobachtungen. Veränderungsprozesse entfalten darin eine eigene Dynamik: Pläne stoßen auf unerwartete Reaktionen, gute Absichten geraten an Widerstände, und zwischen formaler Struktur und gelebter Praxis entsteht ein Raum, in dem Macht, Emotionen und Sinnzuschreibungen ineinandergreifen. In diesem Raum entscheidet sich, ob Wandel gelingt oder verpufft (vgl. Geramanis et al., 2023).

Viele bewährte Instrumente des Change-Managements wie Analysen, Stakeholder-Mapping, Umfragen oder Kommunikationspläne sind hervorragend dafür geeignet, die Begleitung von Veränderungsprozessen systematisch und professionell anzugehen. Auf der anderen Seite ist vieles, was in Organisationen „zwischen den Zeilen“ geschieht, häufig schwer zu greifen: die unausgesprochenen Erwartungen, Loyalitäten, Ängste und mikropolitischen Spiele, die Veränderungsprozesse prägen. Doch gerade diese implizite Ebene kann in Zeiten hoher Dynamik und Unsicherheit für Veränderungsvorhaben zum Zünglein an der Waage werden.

Hier setzt das Soziodrama an, eine Methode, die Organisationen nicht distanziert analysiert, sondern in Szene setzt. Soziale Systeme können erfahrbar werden, indem Menschen die Rollen übernehmen, die in einem organisationalen Gefüge relevant sind: Führung, Mitarbeit, Kontrolle, Widerstand, Innovation. Durch das szenische Spiel entsteht eine Art soziales Labor, in dem Komplexität sichtbar, Machtbeziehungen spürbar und Entwicklungsmöglichkeiten erprobt werden können. Es wird angenommen, dass die Veränderung und die Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder besser greifbar und dadurch leichter besprechbar werden.

In diesem Beitrag wird gezeigt, wie Soziodrama als Instrument für Organisationen genutzt werden kann, um Wandel nicht nur zu planen, sondern ihn gemeinsam zu erleben und zu gestalten. Die Beschreibungen und Fallbeispiele beziehen sich dabei auf Erfahrungen des Autors, der seit vielen Jahren Soziodrama in seiner Rolle als Change-Manager und Organisationsentwickler einsetzt.

Was ist Soziodrama?

Soziodrama geht – wie das Psychodrama – auf Jacob Levy Moreno (1889–1974) zurück. Im Unterschied zum Psychodrama, das die Innenwelt einzelner Personen ins Zentrum stellt, richtet sich das Soziodrama auf Gruppen, Systeme und Organisationen. So stehen dann auch im Soziodrama die sozialen beziehungsweise organisationalen Rollen im Vordergrund statt der persönlichen, etwa die Rolle des mittleren Managements, des Vorstands, des Betriebsrats, aber auch abstrakte Rollen wie der Kostendruck oder die Fluktuation.

In der Moderation von Soziodrama-Sessions werden die Teilnehmenden dazu eingeladen, sich und ihre gemeinsame Geschichte in Szene zu setzen. Der Leiter oder die Leiterin des Soziodramas stellt die Methodik zur Verfügung, unterstützt die Gruppe darüber hinaus aber vor allem darin, selbst die passenden Schwerpunkte zu setzen, zum Beispiel welche Fragestellung konkret im Soziodrama untersucht werden soll oder welche Rollen besonders relevant sind. Im Soziodrama werden die Szenen körperlich dargestellt, wodurch neue Perspektiven entstehen: Dem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es einen qualitativen Unterschied machen kann, ob man über den Betriebsrat redet oder die Rolle in

„Im szenischen Spiel entsteht ein Experimentiermodus, der so in den realen Situationen des Unternehmensalltags nicht möglich wäre.“

der Ich-Perspektive einnimmt (vgl. Klein, 2012). Da es beim Soziodrama vor allem um die gemeinsamen Themen einer Gruppe beziehungsweise eines sozialen Systems geht, spricht Reineck (2024) hier von „kollektivem Embodiment“. Embodiment meint, dass Kognition und Körper in ständiger Wechselwirkung stehen (vgl. Tschacher, 2006). Doch im Soziodrama geht es darüber hinaus nicht nur um die Erlebensebene, sondern auch um gemeinsame Reflexion: Nach dem Spiel wird gemeinsam ausgewertet, was sichtbar wurde und was das für den Alltag bedeutet. Ein Soziodrama entfaltet sich in einem dreiphasigen Prozess, der die Gruppe Schritt für Schritt in ein gemeinsames Erleben und Lernen hineinführt. Jede Phase erfüllt dabei eine eigene Funktion: vom vorsichtigen Annähern bis zum kollektiven Reflektieren.

Warm-up – das Ankommen im Thema

Das Warm-up ist entscheidend dafür, dass sich die Gruppe auf das szenische Arbeiten einlassen kann. Es geht nicht um bloßes „Aufwärmen“, sondern um ein langsames Hineinfinden in das Thema, die Gruppe und die besondere Logik des Spiels. Ziel ist es, Vertrauen und Spiellust zu wecken. Gerade im Unternehmenskontext ist es für viele ungewohnt zu „spielen“. Kleine, niedrigschwellige Übungen – kurze Dialoge in Rollen, das Sammeln erster Metaphern, beispielsweise für das eigene Team oder den aktuellen Veränderungsprozess – sollen helfen, Hemmschwellen abzubauen. Sobald sich die Gruppe als Mitgestalterin des Prozesses erlebt und genügend Sicherheit entstanden ist, kann die eigentliche Darstellung beginnen.

Szenisches Spiel – das System auf der Bühne

In der Spielphase werden soziale Systeme lebendig dargestellt: eine Vorstandssitzung, ein Projekt, ein

Konflikt oder auch ein symbolisches Bild wie ein Berg oder ein Labyrinth, das stellvertretend für das untersuchte soziale System steht. Alles kann ins Spiel gebracht werden: reale Personen, abstrakte Konzepte, Gefühle, Hindernisse oder Ressourcen. Im Spiel entsteht ein Raum, in dem Komplexität sichtbar werden kann, ohne sofort reduziert zu werden. Unterschiedliche Perspektiven treten in Interaktion, Spannungen können hier oft deutlicher hervortreten als durch rein verbale Diskussionen. Durch Rollenwechsel können die Beteiligten unmittelbar erfahren, wie sich dieselbe Situation aus einer anderen Sicht anfühlt.

Die Leitung steuert den Prozess: Szenen können pausiert, einer Zwischenreflexion unterzogen und „zurückgespult“ werden. Neue Rollen können ergänzt werden, Gedanken der Akteure können laut werden, und alternative Handlungen können ausprobiert werden. Dadurch entsteht ein Experimentiermodus, der so in den realen Situationen des Unternehmensalltags nicht möglich wäre. Im Soziodrama spricht man hier von einer „Surplus Reality“, also einer Realität, in der „Unmögliches“ wie Sprünge in die Zukunft oder eben laut werdende Gedanken möglich sind. Das Soziodrama bietet so einen sanktionsfreien Erprobungsraum an.

Reflexion und Sharing – vom Erleben zum Verstehen

Nach dem Spiel folgt die Reflexion. Zunächst teilen die Teilnehmenden ihre persönlichen Eindrücke. So schilderte etwa eine Teilnehmerin einer Soziodrama-Session im Rahmen eines Strategieworkshops folgende Erfahrung: „In der Rolle des Kunden habe ich den Druck sehr deutlich gespürt.“ Dieses Sharing ist kein klassisches Feedback, sondern ein Resonanzraum für das Erlebte.

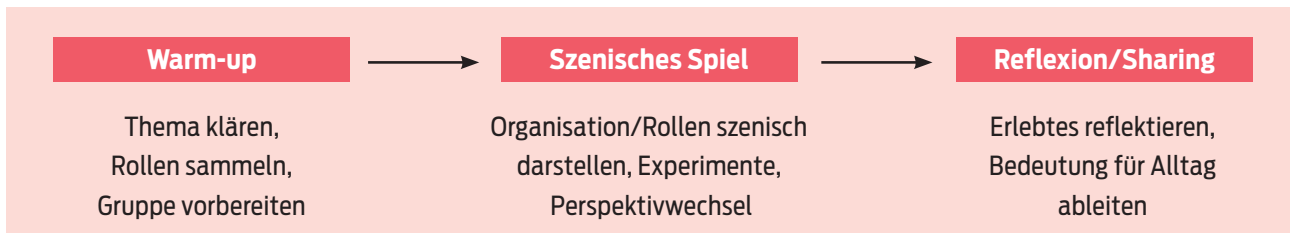


Abbildung 1: Phasen einer Soziodrama-Sitzung (eigene Darstellung).

Erst danach werden die Beobachtungen gemeinsam gedeutet: Welche Muster sind sichtbar geworden? Was sagt uns das über unsere Organisation? Welche Chancen und Blockaden zeigen sich? So können kollektive Lernprozesse entstehen. Oft werden konkrete nächste Schritte formuliert; manchmal bleibt ein starkes Bild, das als Anker im Alltag weiterwirkt: Beispielsweise verwendete eine Gruppe von Führungskräften in ihrem Soziodrama einen Koffer als Symbol dafür, dass an sie Aufgaben vom Vorstand und von anderen Bereichen weitergereicht worden waren, für die sie gar nicht verantwortlich gewesen waren. Dieser „Koffer“ wurde in der Folge zu einem geflügelten Wort in Besprechungen.

Soziodrama im Organisationskontext

Organisationen sind hochkomplexe Systeme. Neben formalen Strukturen prägen unausgesprochene Regeln, Machtverhältnisse und kulturelle Muster das tägliche Miteinander. Soziodrama kann eine geeignete Methode sein, um diese Faktoren greifbarer zu machen.

Typische Anwendungsfelder sind (vgl. Reineck et al., 2025) etwa

- die Personal- und Führungskräfteentwicklung, um Perspektivwechsel und Empathie zu trainieren,
- die Teamentwicklung, um Konflikte transparent zu machen und gegenseitiges Verständnis zu erhöhen, und
- die Organisationsentwicklung, um systemische Zusammenhänge in Veränderungsprozessen sichtbar zu machen und Interventionsmöglichkeiten daraus abzuleiten.

Für Unternehmen liegt der besondere Vorteil darin, dass abstrakte Themen erlebbar gemacht werden können. Strategien, Werte oder Konfliktlinien nehmen auf der Bühne Gestalt an. Führungskräfte und Mitarbeitende können durch Rollenwechsel neue Einsichten gewinnen und erfahren, was die jeweils andere Seite bewegt. Und nicht zuletzt wird gemeinsames Lernen ermöglicht: Lösungen entwickeln sich im Zusammenspiel der Gruppe, nicht in Einzelbeiträgen.

Allerdings müssen dafür die Voraussetzungen auch gegeben sein. Gerade wenn Soziodrama nicht nur in individuellen Trainingsformaten eingesetzt wird, sondern auch in Formaten der Organisationsentwicklung, könnte der Organisation und ihren Akteuren im Soziodrama mitunter ungeschönt der Spiegel vorgehalten werden. Um dies als Lernchance und nicht als Affront zu begreifen, muss die Unternehmenskultur dafür auch reif sein. Dieses Spannungsfeld betrifft natürlich nicht nur den Einsatz von Soziodrama, sondern auch die Rolle von Beratung generell.

Fallbeispiele aus der Praxis

Fall 1: Ein Bauallianz-Projekt

In einem großen Infrastrukturprojekt, das nach dem Modell der Integrierten Projektabwicklung (IPA; vgl. Becker & Roman-Müller, 2022) durchgeführt wurde, kam es wiederholt zu Spannungen zwischen Bauherr, Planungsbüro und Bauunternehmen. Wesentliches Charakteristikum von IPA-Projekten ist es, dass diese drei Akteure schon in einer sehr frühen Projektphase zusammenarbeiten. In offiziellen Sitzungen herrschte Zurückhaltung, unausgesprochene Vorwürfe vergifteten die Atmosphäre.

„Führungskräfte und Mitarbeitende können durch Rollenwechsel neue Einsichten gewinnen und erfahren, was die jeweils andere Seite bewegt.“

Der Autor war in dem IPA-Projekt als Change-Berater mandatiert. Im Rahmen dieser Rolle führte er eine Retrospektive im zentralen Steuerungsgremium des Projekts durch und setzte dabei Soziodrama ein. Das Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Akteuren sollte so besser greifbar gemacht werden. Im Raum wurden dafür drei Positionen für die Perspektiven Bauherr, Planungsbüro und Bauunternehmen markiert. Zunächst begab sich die gesamte Gruppe auf die Position des Bauherrn und wurde gebeten, aus der Ich-Perspektive zu sprechen. Nach diesem Muster wurde zunächst jede Perspektive einzeln erkundet und später alle drei Positionen gleichzeitig: Welche Anliegen, Sorgen und Erwartungen prägten die jeweilige Rolle? Dabei traten Spannungsfelder deutlich hervor, etwa der hohe Zeitdruck aufseiten der Planungsfirma, die Sorge der Baufirma um die eigene Zukunft oder die Herausforderung der Bauherrenorganisation, mit politischen Vorgaben zurechtzukommen. Im Verlauf wurde spürbar, wie das szenische Arbeiten nicht nur analytisches Verständnis schuf, sondern auch emotionale Einsichten ermöglichte. Gegenseitige Zuschreibungen – „Die denken nur ans Geld“ oder „Die blockieren alles“ – verloren an Schärfe. Stattdessen entstand ein Gefühl von geteiltem Druck und gemeinsamer Verantwortung.

Fall 2: Ein Team vor einer Umstrukturierung

Im Rahmen der Zusammenführung zweier größerer Unternehmensbereiche sollten auch die Personal- und Führungskräfteentwicklungsteams zusammengelegt werden. Der Autor moderierte als Change-Berater ein Meeting eines der beiden Teams, in dem das erste persönliche Treffen mit dem anderen Team vorbereitet werden sollte. Der

Einsatz von Soziodrama war vorher mit Team und Führungskraft vereinbart worden.

Während der Warm-up-Phase wurde in Zweiergesprächen nach passenden Metaphern für die aktuelle Situation gesucht. Die Gruppe einigte sich auf eines dieser Bilder und brachte dieses anschließend auf die soziodramatische Bühne. Ein Teilnehmer schlüpfte beispielsweise in die personifizierte Rolle des „Kerns des Teams“. In einem nächsten Schritt brachte die Gruppe auf Nachfrage weitere relevante Rollen in die Szene ein, etwa den Vorstand, das andere Team, aber auch „die wirtschaftliche Lage“. Es entspann sich ein immer komplexeres Bild der aktuellen Situation, wodurch viel besser greifbar wurde, wo das Team aktuell stand.

Abschließend wurde in einer Reflexionsrunde ausgewertet, was besonders relevant war und welche konkreten nächsten Schritte daraus abgeleitet werden können. Die wichtigsten Ideen wurden dann wiederum im Probehandeln auf der soziodramatischen Bühne getestet, etwa die Positionierung gegenüber dem Personalvorstand aus dem aufnehmenden Bereich.

Fall 3: Ein Unternehmen vor einem Turnaround

Das vom Autor begleitete Unternehmen befand sich in einer herausfordernden Lage: Der wirtschaftliche Druck nahm zu, zugleich belasteten betriebliche Schwierigkeiten den Alltag. Als weitere Herausforderung kamen die wechselnden und teils widersprüchlichen Steuerungsimpulse der Eigentümervertreter des Unternehmens hinzu. In dieser Gemengelage wurde deutlich, dass ein bloßes „Weiter so“ nicht mehr funktionierte. Ein grundsätzlicher Musterwechsel war notwendig, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.



Eine Führungskräfteveranstaltung wurde deshalb gezielt genutzt, um das Management zur Selbstreflexion anzuregen. Mehrere Mitglieder der Geschäftsführung erklärten sich bereit, im Rahmen eines Soziodramas vor den Augen der versammelten Führungskräfte mitzuwirken. Ziel war es, die hochkomplexen Einflüsse von innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen und die Rolle der Führungskräfte selbst darin kritisch zu beleuchten. In drei Szenen wurden die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Unternehmens inszeniert. Auf der Bühne traten zentrale Rollen in Interaktion: die Geschäftsführung und die Eigentümer, aber auch abstrakte Kräfte wie die Digitalisierung oder der wirtschaftliche Druck. In der Vergangenheit dominierten Vorgaben von Eigentümerseite, die Handlungsspielräume stark einschränkten. In der Gegenwart prägten Spannungen zwischen kurzfristigem Überlebensdruck und dem Ruf nach einem grundsätzlichen Wandel die Szenerie. In der Zukunftsszene schließlich standen die Akteure in einem intensiven Aushandlungsprozess: Wie lässt sich wirtschaftliche Stabilität mit gesellschaftlicher Verantwortung und Steuerung durch die Eigentümer vereinbaren? Die Szenen ermöglichten nicht nur direkte Erkenntnisse für die Beteiligten, sondern hatten auch

eine starke symbolische Wirkung auf das Publikum: Die eigene Geschäftsführung zeigte sich bereit, sich auf einen experimentellen, selbstreflexiven Prozess einzulassen – mit offenem Ausgang. Diese Erfahrung wirkte über die Veranstaltung hinaus und ermutigte auch die weiteren Hierarchieebenen dazu, sich auf eine kritische Selbstreflexion und eine Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Interessen relevanter Stakeholder einzulassen.

Potenziale in der Organisationsentwicklung

Eine Besonderheit des Soziodramas liegt darin, dass es ein Zusammenspiel von Körper, Emotion, sozialer Interaktion und kognitiver Reflexion ermöglicht. Durch diese „verkörperten Erfahrungen“ entstehen für die Teilnehmenden Erinnerungen, die stark im Gedächtnis bleiben (vgl. Barsalou, 2008). Diese szenischen Bilder können dann für spätere Reflexionsmomente genutzt werden, wie der oben genannte „Koffer“, der für delegierte Aufgaben steht, oder der „Kern des Teams“, der den Teilnehmenden noch plastisch vor Augen ist.

Eine weitere Stärke liegt in der Fähigkeit, gerade die oft schwer greifbare informelle Ebene von Organisationen leichter besprechbar zu machen. Im Soziodrama werden verdeckte Dynamiken wie Mikropolitik, Koalitionsbildungen, emotionale Abhängigkeiten, unausgesprochene Erwartungen, Werte oder selektive Informationsweitergabe in Szenen erfahrbar und dadurch verhandelbar.

Über diese Aspekte hinaus zeigt sich, dass Soziodrama als eine Art soziale Simulation verstanden werden kann: Organisationen haben die Möglichkeit, ihre eigenen Strukturen, Rollen und Interaktionen in einem sanktionsfreien Rahmen zu erproben. Dabei geht es im Kern um ein tieferes Verständnis von Wechselwirkungen und Entwicklungsoptionen. Das Soziodrama knüpft dabei eng an Konzepte der Aktionsforschung und des Aktionslernens an. Erkenntnis entsteht demnach nicht durch distanzierte Beobachtung, sondern durch das aktive Handeln im Spiel. Teilnehmende werden zu aktiven Mitgestalter*innen, sie lernen am realen Problem und können durch den Perspektivwechsel kreative Lösungen entwickeln, die sich unmittelbar auf den Arbeitsalltag übertragen lassen. Ein weiteres Potenzial liegt schließlich im systemischen Denken: Indem Rollen in Beziehung treten, wird sichtbar, wie stark Organisationen von Zirkularität und wechselseitigen Abhängigkeiten geprägt sind. Soziodrama kann helfen, diese Zusammenhänge zu verstehen und sie nicht vorschnell auf lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu reduzieren.

Grenzen des Soziodramas

Trotz seines Potenzials kann Soziodrama kein universelles Rezept sein. Es ist ein Tool, das von bestimmten Rahmenbedingungen lebt. Neben Zeit, Raum und der Bereitschaft, sich auf den experimentellen Charakter der Methode einzulassen, gibt es weitere Herausforderungen: Nicht immer ist die Teilnahmebereitschaft gegeben. Manche Gruppen reagieren zunächst mit Skepsis oder sogar mit Widerstand auf das szenische Arbeiten. Hier ist Fingerspitzengefühl nötig und eine schrittweise

Heranführung. Auch der Zeitfaktor ist nicht zu unterschätzen: Soziodrama benötigt ausreichend Raum, um sich zu entfalten. In zu engen Zeitfenstern bleibt es leicht an der Oberfläche.

Entscheidend ist zudem die kulturelle Passung. In streng hierarchischen oder stark sachorientierten Organisationen kann der spielerische Zugang Irritation auslösen. Solche Kontexte erfordern eine besonders behutsame Rahmung. Auch die Intensität von Konflikten setzt Grenzen: Wenn ein Rollentausch nicht mehr gelingt, ist das ein Signal dafür, dass Polarisierungen bereits sehr tief sitzen und zusätzliche Bearbeitungsschritte nötig sind. Schließlich hängt viel von der Leitungskompetenz ab. Neben methodischem Können braucht es Selbstvertrauen, Klarheit in der Rolle und die Fähigkeit, Spannungen zu halten. Auch die Beziehung zum Auftraggeber ist ausschlaggebend: Ohne tragfähigen Kontrakt und Rückhalt kann Soziodrama seine Wirkung nicht entfalten. Diese Grenzen zeigen: Soziodrama kann ein kraftvolles Instrument sein, ist aber kein Selbstläufer. Damit es sein Potenzial entfalten kann, braucht es eine bewusste Einbettung, professionelle Leitung und den Mut, sich auf einen offenen Prozess einzulassen. Soziodrama ist zwar ein Tool mit viel Potenzial, dennoch wurde diese Methode bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht, und es liegen keine Daten zu ihrer Wirkungsweise vor. Daher wäre anzuregen, dass zur Wirkungsweise des Soziodramas in der Organisationsentwicklung auch empirische Forschung betrieben würde, ähnlich wie das für die „psychotherapeutische Schwester“ Psychodrama schon der Fall ist (vgl. Lechner et al., 2025).

Ausblick: Die Zukunft der Methode

Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Soziodrama ist kein kurzfristiger Impuls, sondern eine Methode mit Zukunftspotenzial. Auch wenn sie bisher noch nicht wissenschaftlich erforscht wurde, könnte diese Methode zukünftig in Organisationen einen besonderen Lernraum eröffnen, vor allem in einer Ar-

beitswelt, die von Transformation, Unsicherheit und kulturellen Spannungen geprägt ist. Die Bühne wird zum Labor, in dem nicht nur einzelne Interventionen ausprobiert, sondern grundlegende Muster von Zusammenarbeit neu gedacht werden können.

Für die kommenden Jahre bietet es sich an, Soziodrama systematisch in Entwicklungsprogramme zu integrieren, etwa in der Führungskräfteausbildung, in langfristigen Change-Initiativen oder in Projektallianzen, in denen unterschiedliche Interessen konstruktiv verhandelt werden müssen. Besonders dort, wo klassische Methoden an Grenzen stoßen, weil Konflikte verhärtet sind oder kulturelle Fragen dominieren, wird angenommen, dass Soziodrama einen entscheidenden Unterschied machen kann. Darüber hinaus eröffnen digitale und hybride Formate neue Perspektiven. Schon in den vergangenen Jahren wurde erprobt, wie Soziodrama online wirksam eingesetzt werden kann, bis hin zu Experimenten mit Avataren und virtuellen Bühnen (vgl. Buckel et al., 2021). Damit kann die Methode an Reichweite gewinnen und auch über größere räumliche Distanzen leichter eingesetzt werden, beispielsweise in virtuellen Teams.

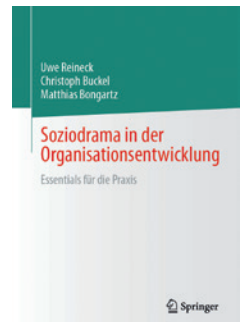
Parallel dazu wächst eine internationale Bewegung, die Soziodrama als Antwort auf globale Herausforderungen versteht, von Nachhaltigkeit über gesellschaftliche Polarisierung bis hin zu Fragen von Demokratie und Zusammenhalt. In diesem Sinne reicht die Bedeutung der Methode über Unternehmen hinaus, ganz so, wie sie bei der ursprünglichen Konzeption von Moreno auch gedacht war: Sie kann zu einem Instrument werden, um soziale Spannungen abzubauen und Interdependenzen zwischen Organisation, Gesellschaft und Politik erlebbar zu machen. Langfristig könnte Soziodrama so zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Organisationsentwicklung werden, vergleichbar mit Coaching oder systemisch ausgerichteter Beratung. Sein besonderer Wert liegt darin, dass Organisationen dadurch nicht nur über ihre Realität sprechen, sondern sie über diesen methodischen Zugang auch spielen, erleben und gestalten können.

Foto: privat

ZUM WEITERLESEN:



Reineck, U., Buckel, C. & Bongartz, M. (2025). *Soziodrama in der Organisationsentwicklung. Essentials für die Praxis*. Wiesbaden: Springer.



LITERATUR:



Barsalou, L. W. (2008). *Grounded Cognition. Annual Review of Psychology*, 59, 617–645.

Becker, S. C. & Roman-Müller, H. (2022). *Integrierte Projektabwicklung (IPA). Schnelleinstieg für Bauherren, Architekten und Ingenieure*. Wiesbaden: Springer.

Buckel, C., Reineck, U. & Anderl, M. (2021). *Praxishandbuch Soziodrama. Theorie, Methoden, Anwendung*. Weinheim: Beltz.

Germanis, O., Hutmacher, S. & Walser, L. (2023). (Hrsg.). *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. Wiesbaden: Springer.

Klein, U. (2012). Die Neurophysiologie der Bühne. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 11, 207–215.

Lechner, B., Stadler, C. & Krall, H. (2025). Psychodrama – Forschung und empirische Wissenschaft. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 24, 203–206.

Reineck, U. (2024). Die ganze Bühne ist eine Welt – Soziodrama heutzutage. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 23, 27–39.

Tschacher, W. (2006). Wie Embodiment zum Thema wurde. In M. Storch et al. (Hrsg.), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (S. 11–35). Bern: Huber.

DER AUTOR:



Christoph Buckel

Diplom-Psychologe. Manager Strategisches Change-Management bei der Deutschen Bahn AG, Co-Leiter Soziodrama-Akademie, Staufien im Breisgau, Co-Gründer shiftery, Berlin.

christoph.buckel@soziodrama-akademie.de

