

VERÄNDERUNG ERLEBBAR MACHEN - PSYCHODRAMATISCHE METHODEN IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Anke Schiffer-Chollet

Stell dir ein Unternehmen vor, in dem 80 Mitarbeitende sich bei einem Workshop zu einem Zeitstrahl der Organisation aufstellen gemäß ihres Eintrittsjahres. Sie tauschen sich kurz aus, welche Themen oder Veränderungen zu dieser Zeit das Unternehmen prägten. Vorne stehen die Pioniere der ersten Jahre: ‚Wir haben’s aufgebaut!‘ Dahinter wird der Zuwachs sichtbar, zunächst langsam und konstant und dann stehen sich die Kolleginnen und Kollegen fast auf den Füßen, weil es in den letzten Jahren einen großen Zuwachs gegeben hat. Die ‚Neuen‘ staunen: ‚Wow, was das Unternehmen durchgestanden hat.‘

Die Präsenz im Raum ist zunehmend gewachsen, wache Blicke kreuzen sich. Unausgesprochen steht im Raum: ‚Ich gehöre dazu‘ und alle sehen und hören nicht nur Aspekte der Entwicklungsgeschichte des Unternehmens, sie erfahren sie, sie „stehen“ mittendrin.

Was hier geschieht, ist mehr als die Anwendung einer bestimmten Methode, es ist ein anderer Zugang zu dem, was Organisationen im Inneren zusammenhält.

Auf der inhaltlichen Ebene wird ein kleiner Ausschnitt der Unternehmensgeschichte „erzählt“, auf der gruppenspezifischen Ebene findet ein Erleben statt: Es wird nicht über ein Wir-Gefühl gesprochen, die Anwesenden nehmen sich in diesem Moment als Teil des Unternehmens wahr.

Die benannte Szene bildete den Auftakt für einen halbtägigen Workshop mit dem Ziel, die Zusammenarbeit und den Austausch im Unternehmen zu stärken. Zuvor hatte es über längere Zeit keine gemeinsame Veranstaltung für alle Mitarbeitenden gegeben, sodass die einzelnen, räumlich getrennten Abteilungen weitgehend isoliert arbeiteten und kaum Austausch stattfand.

Der beschriebene Einstieg schuf rasch eine angeregte und zugleich entspannte Atmosphäre und legte damit eine tragfähige Grundlage für die weiteren Arbeitsschritte.

Was Flipcharts nicht können

Zugehörigkeit, Wachstum, Wandel: das lässt sich nicht auf einem Flipchart festhalten. Nicht weil es zu komplex wäre, sondern weil echtes Erleben anders funktioniert als Beschreiben. Der Soziologe Hartmut Rosa benennt vier Merkmale, die solche Momente ausmachen: Menschen werden berührt, erleben sich als wirksam, gewinnen neue Einsichten über sich und ihre Situation und begegnen etwas, das sich nicht planen lässt, sondern sich zeigt, wenn die Bedingungen stimmen. Rosa nennt das Resonanz und versteht darunter das Gegenteil von Entfremdung. Von Ameln und Kramer zeigen in Organisationen in Bewegung bringen, dass handlungsorientierte Methoden genau solche Bedingungen schaffen können und damit analytische Zugänge nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen.

Was Gespräche nicht erreichen

Was in der Theorie abstrakt klingt, beginnt in der Praxis oft überraschend einfach. Aufstellungen können niedrigschwellig starten: Eine Gruppe positioniert sich auf einer imaginären Landkarte nach Herkunftsorten oder entlang einer Skala zum aktuellen Energielevel. Schon solche einfachen Anordnungen schaffen Orientierung, regen Austausch an und geben einen ersten Eindruck von Zusammensetzung und Stimmung der Gruppe - bevor überhaupt ein Wort über das eigentliche Thema gefallen ist.

Noch deutlicher wird das Potenzial psychodramatischer Methoden, wenn es um komplexere Fragen geht, etwa um Zukunftsstrategien, Zusammenarbeit oder widersprüchliche Rollenerwartungen.

Ein Beispiel aus einem Führungskräfte-Workshop zeigt, was dabei entstehen kann: Eine Führungskraft steht im Mittelpunkt, um sie herum haben sich weitere Teilnehmende als Mitarbeitende und Stakeholder positioniert. Jede Person verkörpert eine reale Rolle mit ihren Erwartungen und Anforderungen. Die Szene beginnt lebendig zu werden. Aus ihren Rollen heraus machen die Beteiligten ihre Forderungen bemerkbar, gleichzeitig und mit wachsender Intensität.

Die Führungskraft in der Mitte spürt den Druck körperlich. Der Gedanke, der sich aufdrängt: Ich soll hier die „eierlegende Wollmilchsau“ sein. Und dann, mit Blick auf ihre Mitarbeitenden: Das kann so nicht klappen.

In diesem Moment entsteht etwas, das ein Gespräch kaum erzeugen kann: eine unmittelbare, körperlich erfahrbare Erkenntnis. Die Führungskraft merkt - nicht nur intellektuell, sondern im Erleben der Szene - dass sie so nicht weitermachen kann und will. Sie entdeckt einen neuen Gedanken: ich muss nicht für alle emotional da sein und alles auffangen, ich kann Mitarbeitenden mehr Mitbestimmung übertragen und Eigenverantwortung ermöglichen, sogar einfordern.

Die anderen Führungskräfte, die die Szene beobachten, gehen innerlich mit. Sie erkennen sich in der Kollegin wieder und setzen eigene Denkprozesse in Gang, ohne selbst im Mittelpunkt gestanden zu haben.

Solche geschützten Experimentierräume - psychodramatisch „Surplus Reality« - machen Dynamiken greifbar, die in Gesprächen oft abstrakt bleiben. Entscheidend bleibt dabei, wie in der Organisationsentwicklung insgesamt, die Passung von Methode, Thema und Gruppe.

Psyche und Drama — was steckt dahinter?

Spätestens hier taucht eine Frage auf, die viele im Business-Kontext beschäftigt: Hat Psychodrama nicht etwas mit Therapie zu tun? Mit Theater? Der Name lädt dazu ein - zu Unrecht. Psyche bedeutet im Griechischen „inneres Erleben«, Drama bedeutet „Handeln«. Es geht also nicht um Schauspiel oder emotionale Übertreibung, sondern um die Verbindung von Erleben und Handeln und genau das haben die beiden Beispiele oben gezeigt.

Jacob Levy Moreno, Arzt und Philosoph, beobachtete früh, dass Menschen häufig mehr über sich und ihre Beziehungen verstehen, wenn sie ins Tun kommen, anstatt nur darüber zu sprechen. Aus dieser Grundidee entwickelte er ein bis heute einflussreiches methodisches Spektrum: Psychodrama, Soziometrie und Soziodrama: unterschiedlich in der Anwendung, aber geeint im Grundgedanken, dass Verstehen durch Handeln entsteht.

Seine frühe praktische Arbeit in Wien - mit Kindern in Parks, mit spontanen Stegreiftheatern, später mit Patientinnen und Patienten in Gruppen - war der Nährboden dafür.

Morenos Ansatz greift dabei auf erprobte lerntheoretische Grundlagen zurück: von Deweys „Learning by Doing« bis zu handlungsorientierten Lernkonzepten, die bis heute viele Formen des Erfahrungslernens prägen. Der Unterschied liegt in der methodischen Konsequenz: Mit dem Psychodrama bzw. Soziodrama entwickelte ein konkretes Instrumentarium, das Situationen wie unter dem Brennglas betrachtet und im Handeln neue Perspektiven eröffnet.

Wie dieses Instrumentarium in der Praxis wirkt, hängt allerdings nicht nur von den Methoden ab, sondern vielmehr von der Haltung, mit der sie eingesetzt werden.

Prozess statt Ergebnis

Wer mit psychodramatischen Methoden arbeitet, gestaltet keinen vorgezeichneten Weg. Im Zentrum steht kein vorab definiertes Ergebnis, sondern ein offener Prozess - einer, der sich an dem orientiert, was im Raum entsteht. Das bedeutet nicht Beliebigkeit: Der Auftrag und die gemeinsam vereinbarten Ziele geben den Rahmen. Was sich innerhalb dieses Rahmens entwickelt, liegt bei den Beteiligten.

Die Rolle der Leitung verschiebt sich dadurch deutlich: Sie sorgt für Rahmen und Orientierung, nicht für Ergebnisse. Das bedeutet auch: Methoden werden nicht starr angewendet, sondern situativ angepasst. Sie folgen dem, was im Prozess entsteht: Die Leitung greift auf, was sichtbar wird, vertieft, spiegelt und öffnet neue Perspektiven - immer in Rückkopplung zur Gruppe.

Dafür braucht es eine spezifische professionelle Haltung: Empathie, um Dynamiken und unausgesprochene Themen wahrzunehmen, Neugier, um das Entstehende offen zu erkunden statt es vorschnell einzuordnen, und die Bereitschaft, sich gemeinsam mit der Gruppe

auf das Ungewisse einzulassen.

Diese Haltung ist nicht exklusiv dem Psychodrama vorbehalten. Auch andere Ansätze der Organisationsentwicklung arbeiten prozessorientiert und verzichten bewusst auf vorgefertigte Lösungen.

Der Unterschied liegt vielmehr darin, wie konsequent dieser Anspruch umgesetzt wird: Ein Zeitstrahl von 80 Menschen im Raum lässt sich nicht durch eine Präsentation ersetzen. Eine Führungskraft, die körperlich spürt, was sie nicht mehr will, hat mehr verstanden als in jedem Gespräch darüber.

Dass solche Momente entstehen können, ist kein Zufall. Sie entstehen im Zusammenspiel: wenn die Haltung der Leitung Raum lässt, die Gruppe bereit ist, sich einzulassen, und das Thema wirklich bewegt.

Resonanz als Ziel

In einer Arbeitswelt, die von zunehmender Komplexität und Abstraktion geprägt ist, gewinnt unmittelbares Erleben an Bedeutung. Menschen brauchen Räume, in denen sie sich als wirksam erleben, berührt werden und antworten können: nicht als Objekte von Veränderung, sondern als ihre Gestalter. Solche Räume entstehen nicht durch Analyse allein.

Psychodramatische Methoden setzen genau dort an: als Einladung, Veränderung in Organisationen nicht nur zu denken, sondern zu vollziehen.

Literatur

Petzold, Hilarion: Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2. Auflage Wiesbaden 2007

Rosa, Hartmut: Unverfügbarkeit. Salzburg 2020

Rosa, Hartmut: Situation und Konstellation. Berlin 2026

Schmidt, Eva Renate/ Berg, Hans Georg; Beraten mit Kontakt, Osnabrück 1995

Von Ameln, Falko/ Kramer, Josef: Organisationen in Bewegung bringen. Heidelberg 2007