

# Kritische Organisationsentwicklung, die Zukunft und das Soziodrama

Uwe Reineck

**Zusammenfassung:** Dieser Artikel der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie wirft ein kurzes Blitzlicht auf einen möglichen Zukunftsaspekt der Organisationsentwicklung und wie das Soziodrama dabei behilflich sein kann. Dabei wird beleuchtet, welchen Ideen eine Organisationsentwicklung verfolgen könnte, die wertorientiert und kritisch sein will, sich Moden verweigert und auch gesellschaftskritische Positionen bezieht.

**Schlüsselwörter:** Kritische Organisationsentwicklung, Psychodrama, Soziodrama, Zukunft

## Critical organizational development, the future and sociodrama

**Abstract:** This article of the Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie throws a brief flash light on a possible future aspect of organizational development and how sociodrama can be helpful in it. In doing so, it sheds light on the ideas that could be pursued by an organizational development that wants to be value-oriented and critical, refuses to follow fashions and also takes positions that are critical of society.

**Keywords:** Critical Organizational Development, Psychodrama, Sociodrama, Future

„Vermutlich sind die Stechuhren nur verschwunden, weil die modernen Angestellten sie verschluckt haben. Sie stecken in den Bäuchen, ganz tief drinnen und von dort unten tönt immer wieder die gleiche Frage: Hast du wirklich schon genug getan?“ (Jakob Schrenk)

## Wir Experten für Humankapital <sup>1</sup>

Viele Psychodramatiker\*innen, die in Organisationen arbeiten, haben viel (Selbst-)Erfahrung im Rahmen von Verfahren der Persönlichkeitsentwicklung. Sie arbeiten im Kontext von Trainings, Coachings oder Supervisionen. Sie helfen das Verhalten ihrer Kunden in Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung zu verbessern. Sie unterstützen die Unternehmen in ihrer Personalentwicklung. Organisationsentwickler\*innen interessieren sich stärker für die Verhältnisse, in denen das Verhalten entsteht und wollen darauf einwirken. Sie beschäftigen sich mit den Strukturen, Geschäftsprozessen, Organisationskulturen und deren Zusammenspiel. Hier geraten sie dann manchmal mit betriebswirtschaftlich orientierten Fachberatungen ins Gehege, zu deren Geschäftsmodell es gehört, Best-Practice-Konzepte für die Aufbau- und die Ablauforganisation zu liefern und Manager\*innen darin zu beraten, wie sie ihre Unternehmen effizienter gestalten können. Beide Beratergruppen wollen Antworten geben auf die Fragen nach dem „Wie?“ des Arbeitens, die dem kategorischen Komparativ folgen: Wie können wir erfolgreicher werden? Wie können wir das, was wir tun, besser machen?

---

<sup>1</sup> Ein Begriff von Ruth Rosenberger aus dem gleichnamigen Buch „Experten für Humankapital, Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland“.

„In der Regel wenden sich Unternehmen an Organisationsentwickler dann, wenn sie geeignete Wege suchen, um Übergänge von einem alten Zustand in einen neuen, noch nicht bekannten Zustand zu gestalten. Nicht jede Organisationsentwicklung ist ein Changeprojekt, aber jedes Changeprojekt sollte auch aus der psycho-/soziologischen Perspektive der Organisationsentwicklung betrachtet werden.“ (Reineck und Anderl 2018, S.14)

Auch wenn sie in ihren Anfängen einmal anders gestartet sind, gehören inzwischen nicht-betriebswirtschaftlich orientierte Organisationsentwickler\*innen (meist werden sie „systemische Berater\*innen“ genannt, nach dem am weitesten verbreiteten theoretischen Ansatz) zu denen, die mit Psychologie dabei helfen sollen, Organisationen effizienter und Menschen produktiver zu machen.

Definiert wird Organisationsentwicklung wie folgt: Sie ist „(...) die bekannteste und nach wie vor wichtigste, psychologisch gestützte Form des geplanten Wandels in Organisationen (...)\", sie „(...) versucht, durch die Konzipierung und Einführung geeignet erscheinender Formen der Arbeit, der Führung und der Kooperation die Effektivität der Abläufe in der Organisation zu sichern und gleichzeitig die Lernfähigkeit bzw. Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation zu stärken.“ (Nerdinger 2014, S. 160 ff.)

Organisationsentwickler\*innen können vor dem Hintergrund unterschiedlicher theoretischer Ansätze mit diversen Diagnoseverfahren, Interventionsformen und Evaluationsmethoden arbeiten. Zum Grundverständnis aller Organisationsentwickler\*innen gehört in der Regel die Überzeugung, eine größtmögliche Beteiligung aller Betroffenen anzustreben (vgl. Elke 2007, S.754).

## **Eine kurze Geschichte der Organisationsentwicklung - Blumenkinder ohne Unbehagen in der Unternehmenskultur**

Die Entstehung der Organisationsentwicklung ist eng mit der Geschichte der humanistischen Psychologie verbunden. Beide sind aus dem gleichen Holz geschnitzt und ihre Protagonist\*innen sprechen eine gemeinsame Sprache. Sie beide sind Gewächse einer Gegenkultur des vorigen Jahrhunderts und das merkt man ihnen bis heute an. In vielen westlichen Ländern erwachten in den 1960ern Bewegungen: gegen den Vietnamkrieg, gegen Apartheid, für mehr Demokratie und Emanzipation. Die Gegenkulturen waren getragen von einem Modernitätsoptimismus und der Utopie einer anderen besseren Welt. Es war eine Zeit der Suche und des Aufbruchs, der Revolte, der Drogenexperimente, der Rockmusik, der Hippies, der ersten Computer und von Love and Peace. Aus der zeitlichen Distanz lassen sich die Positionen der damaligen Bewegungen ungefähr so vereinfachen: Die Gesellschaft ist schlecht / krank, aber es kann so etwas wie eine gute /gesunde Gesellschaft geben. Konsens war wohl auch, dass eine kranke Gesellschaft ihre Mitglieder krank mache bzw. aus kranken Mitgliedern bestehe. Über den Ausweg aus der Misere aber war man sich uneins: Die einen meinten, man müsse die Gesellschaft verändern, um die Personen zu befreien, die andern meinten, erst befreite Personen könnten eine gute Gesellschaft erschaffen (Bopp 1985, S. 342). In den USA verschwisterte sich die Humanistische Psychologie theoretisch und praktisch eng mit der Gegenkultur und überwand so die Grenzen der Klinischen Psychologie. Man beschäftigte sich auch mit „den Gesunden“.

Die Humanistische Psychologie setzte auf die Idee des kreativen Menschen, dessen Potenziale durch die gesellschaftlichen Zwänge nur verschüttet seien und man diese „nur freilegen“ müsse (Hutterer 1998, S. 55 ff). Sie lehnte das Modell des im psychiatrischen Vokabular entstandenen Persönlichkeitsmodells der Psychoanalyse ab, gebrauchte schönere Worte und formulierte attraktivere Ziele: Persönlichkeitsentwicklung, Wachstum. Kreativität, Spontaneität, Entdecken der inneren Potenziale... all das war nicht mehr nur für die Kranken reserviert, nun konnten es auch die Gesunden brauchen.

Der Erfolg der Humanistischen Psychotherapien beruhte auf dem Versprechen, das Individuum von den gesellschaftlichen Einengungen zu befreien. Dabei gewann das zuvor skeptisch betrachtete Emotionale an Bedeutung und wurde „zum zentralen Gegenstand des

Selbstentfaltungsdiskurses“ (Tändler 2016, S. 450). Es war aber auch der Anfang einer Idee der lebenslangen Selbstoptimierung, der ewigen Arbeit an sich selbst und es war der Anfang der Produktwerdung von Praktiken, die sich ursprünglich gegen die Banalitäten der Warenwelt wandte. Die Anverwandlung der Methoden der Humanistischen Psychologie an die klassische Marktdenke und ihre Produktwerdung zeigte sich auch im Wettstreit (der bis heute anhält) der therapeutischen Schulen, die - manchmal wie Auto-Marken - um Kunden buhlten. „Eine solche Entwicklungstendenz war von linken Kritikern des Psychobooms von Beginn an diagnostiziert worden, doch äußerte sich in dieser Kritik immer auch eine theoretische wie praktische Ratlosigkeit angesichts der paradoxen Tatsache, dass gerade die linksalternativen und progressiven Milieus zu den treibenden Kräften des neoliberalen Selbstoptimierungspostulats (...) zählten“ (Tändler 2016, S. 451 ff). Gestalttherapie, Transaktionsanalyse, Psychodrama, Bioenergetik und andere Verfahren wurden Teil eines Befreiungs- und Emanzipationsangebotes. Sie waren Teil eines Aufbegehrens gegen die Gesellschaft und deren Ideale: soziale Anpassung, Sachlichkeit, Emotions skeptizismus, Selbstdisziplin und Pflichterfüllung. Solche Vorstellungen von Verhaltens-Idealen passten zur damaligen Ausrichtung der Wirtschaft und Gestaltung der Arbeit: es gab stabile und vorhersagbare Standardmärkte und ebensolches Konsumverhalten. Die Tätigkeiten vieler Menschen waren meist technischer Art, eingebunden in Routinen. Man arbeitete überwiegend streng arbeitsteilig, in festen Hierarchien (Reckwitz 2019 I, S. 208). Gleichwohl begannen Organisationen schon früh gruppenspezifische Trainings in ihre Fortbildungsprogramme aufzunehmen<sup>2</sup>, zunächst ohne spezifische Zielsetzung. Seit Mitte der 70er Jahre zeichnete sich dann eine Entwicklung ab, in der das Konzept emanzipatorischer Selbsterfahrung im Angebot der professionellen Gruppendynamik schrittweise durch pragmatische, auf Ausrichtung der beauftragenden Institutionen ausgerichtete Trainingsformen ersetzt wurde. Die Seminare sollten dann zu gewünschten Ergebnissen führen. Irgendwann in den 80ern begannen auch in den Unternehmen die biedereren Verhaltensideale zu wanken. Wer sich um Qualität bemühte, brauchte Mitarbeiter\*innen, die mutig auf Fehler hinwiesen und an ständiger Verbesserung arbeiteten. Das damals erfolgreiche Toyota-Produktionssystem war eine Philosophie und brauchte eine neue innere Haltung der Angestellten. Tom Peters erschien auf der Bühne und lehrte die Manager\*innen die Anarchie, die Spontaneität, die Individualität usw. als Wege zum Erfolg. Zu diesen neuen Anforderungen passten die Konzepte der Organisationsentwicklung mit ihren Slogans: Hilfe zur Selbsthilfe, Unabhängigkeit von Experten, aktive Partizipation der Betroffenen, Selbstorganisation, Demokratisierung der Organisation, Hierarchieskepsis und Kritik der Machtkonzentration (siehe ausführlicher dazu: Reineck und Anderl 2015, S.39 ff). Die Attitüde des Andersseins, des Individualisten, des „auf sich selbst gerichteten Bildhauers“ (Moreno) der Gegenkultur, passte zur Idee der Fließbandarbeiter\*innen, die sich nun, einer inneren Haltung folgend, aufmachen sollten auf den Weg der ständigen Verbesserung (Kaizen) und die der Angestellten, die sich befreien und als Unternehmer\*innen im Unternehmen entpuppen dürfen: „(...) es klingt frappierend nach dem Slogan der antiautoritären Kommunen, dass man sich selbst verändern müsse, um die Gesellschaft zu verändern, wenn als Grundsatz formuliert wird: zunächst müssen sich die Einstellungen Werte und Verhaltensweisen der Individuen beziehungsweise Mitarbeiter ändern, damit sich eine Organisation als Institution ändern kann“ (Tändler 2016, S. 446).

## **Organisationsentwickler brauchen eine Sinnkrise**

Wir haben gesehen, dass die Wurzeln der Organisationsentwicklung einer gesellschaftskritischen Einstellung entstammen und nach meiner Beobachtung verorten sich viele Berater\*innen und Coaches – auch wenn sie, je nach Kundenstamm, sich als

---

<sup>2</sup> Es mag wohl damals schon ein wenig paradox erschienen sein, wenn in Fortbildungsprogrammen Angebote auftauchten, die in der beruflichen Praxis keine Verwendung finden konnten oder durften. Aber auch heute gilt: Schaut man kritisch auf die Umsetzungserfolge von Führungsseminaren, scheint deren Funktion eher darin zu liegen den Status quo aufrechtzuerhalten als Praxis zu verändern.

„Kurtisanen des Großkapitals“ verkaufen müssen – nach wie vor in einem „linksliberalen Milieu“<sup>3</sup>. Dadurch geraten sie zwangsläufig in moralische Dilemmata, weil sie sich in den „Höhlen der Löwen“ herumtreiben, statt sich um die Gejagten zu kümmern. Denken sie kritisch über sich nach, entdecken sie innere Konflikte, die aus der Schwierigkeit resultieren, Rollen, die sie spielen, in Kongruenz zu bringen. Beraten sie Unternehmen, werden sie oft zum Mitspielenden im kapitalistischen Steigerungsspiel und schlittern in kognitive Dissonanzen, wenn sie sich kritisch mit Phänomenen der Zeit auseinandersetzen: dazu gehören die Selbstoptimierungssucht der Einzelnen, die Vergötterung der Effizienz, die Psychologisierung der Arbeitswelt, die Neoliberalisierung des Alltagsbewusstseins, die Produktion sozialer Ungerechtigkeit und die Ausbeutung der Erde (nicht an allen diesen Übeln ist der Kapitalismus allein schuld, aber seine Finger hat er überall im Spiel, so zumindest zeigte es sich in einem klug gespielten Soziodrama... und ich möchte schon aufgrund meiner Identität als Soziodramatiker der Weisheit des Erspielten nicht zu sehr mißtrauen ☺ )

Von Ameln (2020, S. 220) hat in einem kürzlich erschienenen Aufsatz einige treffende Psychogramme unserer Berufsgruppe entworfen und wundert sich zurecht: „Auf meinem beruflichen Weg sind mir BeraterInnen (es waren durchaus auch PsychodramatikerInnen darunter) begegnet, die ganz genau wussten, was im Leben richtig und was falsch ist – ungeachtet der zahlreichen moralischen Dilemmata, die schon immer da waren und sich in der Vuca-Welt noch verstärken.“ Vielleicht ist die hier beschriebene Rechthaberei eine Strategie der Vermeidung von Zweifeln und Ambiguität, die den oben beschriebenen Konflikt, würde er „auf die innere Bühne“ gebracht, auslösen. Man schlägt sich ganz und gar auf eine Seite und erkaufte sich damit Konzentration auf das Eine, was auch immer, denn mit Zweifeln kommt man nicht weit. Das ist gut nachvollziehbar, denn nähert man sich diesem Konflikt, ohne ihn direkt auflösen zu wollen, gerät man leicht in teuflische Küchen. Es gibt kein Richtiges im Falschen (Adorno), das weiß jeder. Sucht man etwas im Falschen, könnte das Gefundene möglicherweise „gefühlte“ irgendwie richtig sein, bleibt aber per definitionem falsch. Aber Adorno hatte sich ja schon bei der Jazzmusik geirrt, vielleicht auch hier? Organisationsentwickler\*innen sind sicher nicht die einzige engagierte Gruppe, die in der bereits gut etablierten „neuen Unübersichtlichkeit“ (Habermas) nach Aussichtspunkten sucht, die hoch genug sind, um sich Überblicke zu verschaffen. Erreicht man jedoch die ausreichende Höhe für die nötige Übersicht, verliert sich schnell die Bodenhaftung und man gerät leicht unter Utopie- oder Naivitätsverdacht. Vielleicht einer der schlimmsten Brocken, den man Berater\*innen vorwerfen kann (und damit noch einen Grund mehr liefert, in die oben beschriebene Vermeidung zu gehen). Diesem Verdacht werde ich mich im weiteren Text aussetzen, bei der Suche nach einer Kritischen Organisationsentwicklung.

---

<sup>3</sup> Der Begriff hat inzwischen einen negativen Beigeschmack bekommen. Er verlor im Zuge der Identitätsdebatte innerhalb der Linken seinen Heimatcharakter für all diejenigen, die sich für die bürgerliche Variante in der Erbfolge der Gegenkulturschaffenden des vorigen Jahrhunderts entschieden hatten. Reckwitz (2019 I, S. 210) hat den mentalen Zustand der Erben so beschrieben: „Die spätmoderne Kultur des Subjekts in seiner entfalteten Form zu Beginn des 21. Jahrhunderts, wie man sie heute idealtypisch in der neuen, gut ausgebildeten Mittelklasse der westlichen Metropolregion findet, ist jedoch keine einfache Kopie der CounterCulture der 68er. Sie hat vielmehr eine komplexe Struktur in der zwei in ihrer historischen Genese zunächst gegensätzliche kulturelle Muster miteinander kombiniert werden: das Modell eines Selbst, dessen primäres Ziel es ist, sich in seinen Wünschen und Möglichkeiten zu entfalten und das Modell eines Selbst, das auf hohem sozialen Status und so auch auf eine entsprechend gelungene Selbstdarstellung vor anderen ausgerichtet ist. Kulturhistorisch gehen im Subjekt der Spätmoderne damit zwei zunächst feindliche Ideale eine Synthese ein: das romantische Ideal der Selbstverwirklichung, das um 1800 entstanden und auch später immer wieder in Gegen- und Subkulturen... aufgenommen wurde und das `bürgerliche´ Ideal einer Lebensform, die nach sozialem Status qua Leistung und Investitionen in den eigenen Status strebt, das im 19. Jahrhundert florierte und bis heute in der Mittelklasse Bestand hat. Das Subjekt der Spätmoderne will nun im Grunde beides und beides wird von ihm verlangt: Selbstentfaltung und sozialer Erfolg“

## Zeit-Geisterstunde<sup>4</sup> - Ein fast fiktives Soziodrama

Nicht allein die Organisationsentwicklung ist in der Krise. Ihre Kund\*innen sind es auch. Zur nun vorausgesetzten Unzufriedenheit bei den Berater\*innen gesellt sich die Notwendigkeit auch auf Kundenseite nicht nur Organisation von Arbeit, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung neu zu denken. Vielleicht werden daraus zwei Bewegungen, die zusammenpassen? Im Folgenden stelle ich einige soziodramatische Rollen vor, die in Arbeitskontexten einen Einfluss nehmen könnten und von Soziodrama-Spieler\*innen als solche identifiziert wurden. Die Phänomene wurden Zeitgeister genannt, die Rollen waren inspiriert von zuvor gelesenen Texten. Die Forschungsfrage lautete: Welche Zeitgeister werden in Zukunft Unternehmen beeinflussen?

Die Rollen:

1. Führung
2. Soziodrama-Leiter\*in (S.)
3. Das Unternehmen
4. Der Wettbewerb um die Mitarbeitenden
5. Die Singularität
6. Die Krankenpflegerin und andere Wertschätzungslose
7. Der Zeitdruck
8. Alteingessene Organisationsentwickler\*innen
9. Die Agilität
10. Der Prosument
11. Vuca
12. Der Dichter

*Führung:* Ich bin in der Krise. Jemand hat über mich mal gesagt, ich sei nur noch eine notwendige Illusion. Meine Leute...

S.: ... du meinst die Führungskräfte...

*Führung:* ... die seien nur noch dafür da als Anlaufstelle, für die Beschwerden darüber, dass keiner mehr da sei, der ihnen sagen könne, was sie zu tun haben...

S.: ...der Satz macht mich schwindelig. Klingt irgendwie zirkulär. Das hat sicher ein Systemiker gesagt?

*Führung:* Ja, Dirk Baecker. Ja also, meine klassischen Konzepte funktionieren nicht mehr, werden oft auch abgelehnt. Hierarchie ist voll 80er.

S.: Du bist aber Führung, nicht Hierarchie.

*Führung:* Das trenne ich nicht so sehr, sollte ich aber vielleicht drüber nachdenken...

---

<sup>4</sup> Die Weisheit liegt (allein) in der Gruppe ist ein weitverbreiteter Mythos. An der Soziodrama-Akademie ([www.soziodrama-akademie.de](http://www.soziodrama-akademie.de)) arbeiten wir seit einigen Jahren auch mit Inputs. Die Gruppe teilt sich in mehrere Dyaden oder 3er Gruppen auf. Sie erhält verschiedene kurze Texte, die sie gemeinsam durcharbeitet und sich für einen „spielbaren“ Text entscheidet. Dieser Text wird als eine Station der Zeitgeisterbahn inszeniert. Das ähnelt manchmal einer lebendig gewordenen Skulptur. In einer Gruppe mit 15 Personen kann es so 5 oder mehr Zeitgeisterbahnstationen geben. Sind alle Geisterskulpturen fertig gestellt, kann die Geisterbahnfahrt beginnen. Die erste Skulptur-Gruppe löst sich auf und wird zu „Geisterfahrern“: Sie geht in die jeweilig nachfolgenden Skulpturen hinein und erlebt dort „den Grusel“, den die Zeitgeister an der Station erzeugen wollen. Der Grusel/ oder die Freude kann verbal oder auch körperlich hervorgerufen werden. Alle gängigen Inszenierungsideen sind erlaubt. Kürzlich wurde auch von Geister-Tänzen berichtet, in die die Geisterfahrer einbezogen wurden. Nachdem die erste Skulptur von der ersten durchlaufen wurde, folgt gleich die nächste. Hat die erste Gruppe alle Stationen durchlaufen, stellt sie ihren Zeitgeist auf und erwartet die folgenden Geisterfahrer und so fort, bis alle Geisterfahrer alle Stationen der Geisterbahn durchlaufen haben.

Es kommen nach und nach weitere Zeitgeister dazu: *Der Wettbewerb um die Mitarbeitenden* kommt auf die Bühne. *Der Wettbewerb* geht gleich zum *Unternehmen* und zupft an dessen Jacke:

„Hey, wie läufst du denn rum? Ihr müsst euch attraktiv machen! Die Mitarbeitenden wollen Identifikationsmöglichkeiten. Mitarbeiter\*innen wählen nämlich danach aus, ob du deine proklamierten Werte auch wirklich vertrittst. Nachhaltigkeit, Soziale Verantwortung und so weiter.“

*Unternehmen*: „Glaubst du, du bist wirklich sooooo wichtig für mich? Ich muss Geld verdienen!“

*Wettbewerb*: „Die wichtigen Sachen wie Nachhaltigkeit und Social Response haben zwar nur selten Vertreter\*innen in deinen zentralen Vorstandsbereichen, aber dennoch: im Kampf um die guten jungen Mitarbeitenden hält auch der gesellschaftliche Wertewandel sehr zügig Einzug in dich.... auch wenn du eigentlich mehr oder weniger ein geschlossenes System sein willst, meinen die Systemiker.“

S.: „Und wer bist du?“

*Singularität*: „Ich bin die Singularität!“

S.: „...der Moment, wo uns die Künstliche Intelligenz übernimmt?“

*Singularität*: „Nee, nicht ganz. Ich bin eine Idee von Herrn Reckwitz: Ich bin das Streben nach Außergewöhnlichkeit und Einzigartigkeit. Ich bin ein totales Kind der Postmoderne. Normale Leistung interessiert mich fast nicht mehr. Das Leben wird nicht einfach nur gelebt, es muß zudem auch noch kuratiert, zur Schau gestellt werden (vgl. Reckwitz 2019 II, S. 181 ff). In der Generation Selfie muß man seine Besonderheit performen und dazu noch authentisch sein, das erst macht es attraktiv...ja, und wenn du authentisch sein willst, dann mußt du dein Inneres so aufpeppen, dass es auch noch vorzeigbar wird...echt Stress“ (vgl. Haberl 2019, S.163 ff).

*Die Krankenpflegerin und andere Wertschätzungslose* stellt sich gegenüber der *Singularität*, die etwas arrogant dreinschaut: „Wir sind, die, die alles am Laufen halten. Wir machen Routinejobs, aber ohne uns ginge gar nichts. Heutzutage bekommen wir weder Anerkennung noch genug Kohle und ob wir 30 Jahre in einem Laden unseren Buckel hingehalten haben, interessiert auch niemanden mehr. Wir machen keine Powerpoints oder Selfies bei der Arbeit und die Zukunft sehen wir schon kommen: Sie werden uns alle ersetzen! Durch Roboter! Darf ich zitieren: „In der Deklassierung der Routinen und der Aufwertung der Singularitäten zeichnet sich schon die Wertverschiebungen ab, die mit der Automatisierung /Digitalisierung der Arbeitswelt einhergehen werden.“ (Reckwitz 2019 II, S. 184).

*Der Zeitdruck* stürzt auf die Bühne: „Ich bin die Hektik, der Zeitdruck. Ich komme mit der Gleichzeitigkeit des Multitasking. Ganz viele Anforderungen wollen die Aufmerksamkeit der Menschen und die konkurrieren auch noch miteinander. Und jede will Zeit haben. Daraus entsteht das Gefühl des Zeitmangels, weil mehrere Ereignisse um die „gleiche Zeit“ buhlen. Wie wenn sich mehrere Hungrige um den gleichen Kuchen streiten. Für Foucault ist das Herrschaftsstrategie, für Luhmann bringt das einfach die Organisation von Arbeit mit sich. Bei Routinen entsteht kein Zeitdruck. Im Militär, in der Schule, im Kloster da ist der Zeitaufwand bekannt. Es sind Routinen, die in das Zeitfenster passen. Es sind Vorgänge mit Sozialdimension, zum Beispiel Forschungen, Reflexionen, Kommunikationen, Abstimmungs- und Schaffensprozesse, deren Zeitaufwand unbekannt /unbestimmbar ist. Luhmann spricht von Sachdimension und Sozialdimension. Wenn diese Aufgabendimensionen eine Zeitdimension haben, entsteht Zeitdruck. In unserer Welt ist immer die Sachdimension unendlich groß und die Sozialdimension unendlich groß. Man hat nie über alles geredet. Nie sich vollständig verstanden. Deshalb gibt es mich, den Zeitdruck...und dann üben die Menschen sich in Resilienz, damit sie das aushalten... das kostet sie aber auch wieder Zeit“. (vgl. Hillencamp 2018, S. 341ff).

*Die Agilität* (wird von einigen alteingessenen Organisationsentwickler\*innen beim Gang auf die Bühne beschimpft und zurückgedrängt: „Alter Wein in neuen Schläuchen!“ „Jesus-Nerds-Blödsinn“ und „Modekram“), will aber auf die Bühne und zum *Zeitdruck* reden: „Da kann ich helfen! Ich mache „Empirische Prozesskontrolle“, Wir arbeiten „crossfunktional“ in Teams und im „iterativen Takt“, Wir visualisieren und schaffen so Übersichtli.....“

*Die Agilität* wird von alteingessenen Organisationsentwickler\*innen am Weiterreden gehindert.

Ich bin *der Prosument*: „Ich bin zwei! Die Grenzen zwischen Konsument und Produzent verschwimmen bei mir. Ich will dabei sein. Ich will am Innovations- und Produktionsprozess teilnehmen. Ich gründe auch selbst Startups und mobilisiere in kürzester Zeit Geld. Oder ich verkaufe meinen Kram über Amazon im Netz. Alles was ich wissen muss, kriege ich aus dem Netz. Wissen ist keine Macht mehr. Wir teilen alle unser Wissen. Die Wissensmacht gehört vielen. Ich bin der Schrecken der Disruption. Ich mache neue Geschäftsmodelle. Mit einer Idee mach ich sie alle hin!“

„Ich bin *VUCA*.“ Tanzt durch den Raum. „Ich setze mich zusammen aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Ich bin der letzte Schrei der Lagebeschreibung. Ich bin die neue Unübersichtlichkeit. Ich bin überall, man kennt sich nicht mehr aus.“

*Der Prosument* rempelt die *VUCA* an: „Du bist ja das älteste Schreckgespenst. Dich kennen wir schon lange. Als hätte es je Übersichtlichkeit gegeben. Aber wenn ich durch unsere Fußgängerzonen spaziere, egal in welcher Stadt, da ist alles sehr übersichtlich: Überall die gleichen Ladenketten, mit den gleichen Produkten.“

*Vuca*: „Darum geht es doch gar nicht. Die Klimakatastrophe kommt. Corona und ihre Töchter bleiben. Die Welt wird immer instabiler. Ich bin ein Gift für Lieferketten. Ich bin für Führungskräfte und Organisationen mögen mich gar nicht! Wie soll man entscheiden? Wie soll man strategisch planen?“ (vgl. von Ameln 2020, S. 211 ff.)

*Ein Dichter* tritt mit lauter Stimme plötzlich auf: „Ach, *VUCA*, genau du bist es, die ich mir eigentlich vom Leben erwarte! Buntheit, Vielfalt, Auf und Abs, eine Welt voller Ambiguitäten, über die man sich noch wundern kann. Gibt es was Schrecklicheres als die Sicherheit, einen schlimmeren Feind der Freiheit? Mein Freund Stefan Zweig schrieb mir schon 1925: „(...) ein leises Grauen vor der Monotonisierung der Welt. Alles wird gleichförmiger in den äußeren Lebensformen, alles nivelliert sich auf ein einheitliches kulturelles Schema. Die individuellen Gebräuche der Völker schleifen sich ab, die Trachten werden uniform, die Sitten international. Immer mehr scheinen die Länder gleichsam ineinandergeschoben, die Menschen nach einem Schema tätig und lebendig, immer mehr die Städte einander äußerlich ähnlich...“ (zit. in Bauer 2018, S. 12).

Keine der Spieler\*innen auf der Bühne beachtet den *Dichter*. *Dichter* geht ab.

## **Kritische Organisationsentwicklung kultivieren**

Das Soziodrama der Zeitgeister bot Anstöße, um über neue Positionen nachzudenken. Im letzten Abschnitt wollen wir einige Perspektiven öffnen, die sich teilweise nur vermittelt auf die gespielten Zeitgeister beziehen, aber aus der Reflexion des Soziodramas und der Diskussion der Basiserzählung der Organisationsentwicklung ergeben. Nicht alle Zeitgeister im Spiel hatten etwas Dämonisches, manche konnten auch nur Spannungen aufbauen, die sich dann über kreative Geistesblitze entluden...

## **Welt verändern, warum nicht?**

Die Forschungsfrage unruhig gewordener Organisationsentwickler\*innen auf der Suche nach neuen Wegen könnte in etwa so lauten: Wie können kritische Organisationsentwickler\*innen für ihre Kund\*innen wirksam werden, dabei ihren Werten treu bleiben und so aus ihrer kognitiven Dissonanz Erfahrung kreative Fluchtwege finden? In der optimistisch eingefärbten Reflexion des Gespielten öffneten sich einige Hinterausgänge und führten auf noch verborgene Trampelpfade, die sich möglicherweise mit etwas enthusiastischer Naivität auch zu geteerten Wegen ausbauen ließen.

## **Macht Bewußtsein!**

Organisationsentwickler\*innen haben Einfluss. Sie beraten Menschen, die Einfluss auf Strukturen und Arbeitsweisen haben. Diesen Einfluss können sie nutzen. Sie haben die Wahl, dem Trainer-/Berater-Mainstream zu folgen oder sich kritisch mit Fehlentwicklungen, deren Korrekturen und alternativen Möglichkeiten ihrer Profession auseinanderzusetzen. Eine kritische Haltung würde sich wohl dadurch auszeichnen, mehr Zweifel zu kultivieren und alte und neue Konzepte strengen Prüfungen zu unterziehen. Was taugen sie? Welche Funktionen erfüllen sie, neben den vorgegebenen? Helfen sie Menschen, sich zu emanzipieren und unterstützen sie den Weg in eine Wirtschaft, die den Menschen dient und nicht umgekehrt. Es braucht mehr Rebellanz als Resilienz. Organisationsentwickler\*innen könnten sich den unzähligen Variationen der Trainingsmassnahmen des Steigerungsspiels für Einzelne und Gruppen verweigern und viel mehr beginnen, an kreativen Lösungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften zu arbeiten. Das wird in den meisten Fällen nicht plötzlich geschehen können, sondern allmählich. Schaut man darauf, was Organisationsentwicklungsansätze in den letzten Jahrzehnten bewirkt haben, gibt es Anlass zur Zuversicht: Noch vor 30 oder 40 Jahren waren Prozessberatung, Supervision, Mediation und bis in jüngste Zeit Strukturelemente wie selbstorganisierte Teams, geteilte Führung, New-Work-Konzepte in Unternehmen selten bis exotisch, an manchen Stellen sind sie es bis heute. Der Blick auf den Menschen in der Arbeitswelt hat sich verändert, auch weil engagierte Organisationsentwickler\*innen Überzeugungsarbeit geleistet haben. Wenn es stimmt, dass Unternehmen nur erfolgreich sein können, wenn sie sich ihrer Umwelt anpassen, dann gehören zu dieser Umwelt eben auch: kritische Konsumenten, kritische Mitarbeiter\*innen und kritische Organisationsentwickler\*innen, die radikalökologische und sozialverantwortliche Wirtschaftsweisen etablieren wollen. Es muss eben mehr von solchen Menschen geben, die wissen, was sie wollen können.

## **Was braucht es dazu?**

### **Ö-Kompetenz**

Organisationsentwickler\*innen können eine ökologische Kompetenz entwickeln und helfen, Unternehmen wirklich grüner zu machen. Nach meiner Erfahrung werden ökologische Neuausrichtungen in Unternehmen noch sehr technisch gedacht. Häufig fehlt es den technisch orientierten Nachhaltigkeitsberater\*innen an Change-Kompetenz. Hier können OEler hilfreich sein. In unserem Beratungsunternehmen Maiconsulting haben wir begonnen, uns im Klimaneutralen Wirtschaften und in Gemeinwohlökonomie weiterzubilden. Wir laden konventionelle Unternehmen zu Lernreisen zu ökologisch oder sozialverantwortlich ausgerichteten Unternehmen ein. Berater\*innenausbildungen, intern wie extern, enthalten Bausteine zur ökologischen Qualifizierung. Wir haben das unseren Kunden vorgeschlagen und sie haben zugestimmt. Unsere Frameworks, die sich mit Organisationsaufbau und -abläufen beschäftigen, beziehen ökologische Fragestellungen und Social Responsibility-Themen mit ein.

## **Neue Beratungskontexte**

Eine kritische Organisationsentwicklung sollte Menschen und Organisationen dabei helfen, ihre Mitwelt-Vergessenheit zu überwinden. Das typische Zielbild einer Persönlichkeitsentfaltung, die auf die Sensibilisierung der eigenen Bedürfnisse konzentriert war (und häufig bei westlichen Menschen mit einer Vergrößerung des Carbonite Footprint korrelierte), bedarf einer Renovierung. Das soziale Atom braucht Zuwachs: Menschen und Organisationen sind immer Teil eines größeren Netzwerks, das sich über Vergangenheit, über Zukunft und die Mitwelt erstreckt. Die Perspektiven müssen sich weiten. Diese Form der Reflexivität braucht neue Beratungskontexte, die jenseits der klassischen Supervisions- und Coachingdomänen liegen. Gefragt sind differenzierte Erfahrungsräume, die helfen, komplexe Systeme besser zu verstehen und zu verändern. Soziodrama ist dafür ein wunderbares Medium.

Unabhängig von Scheins Humble Consulting-Ansatz haben wir in der Maiconsulting eine ähnliche Vorgehensweise für die Beziehungsgestaltung zur Kundschaft entwickelt. Wir nennen diese Beziehungsform Gefährtenschaft. Solche Beziehungsgestaltungen verändern Beratungsarbeit und machen vieles möglich. Statt leiterzentrierten Supervisionen entwickeln wir Kulturen kollegialer Fallbesprechung und interne Prozessbegleiter\*innen. Solche Gefährtenschaften zwischen Berater\*innen und Kund\*innen sind Gegenentwürfe zu den beliebten Distanz-Modellen des vorigen Jahrhunderts, die Arzt-Patient bzw. Psychoanalytiker-Analysanden-Beziehungen zum Vorbild hatten. Organisationsentwickler\*innen sollten in Zukunft keine externen Zauberer mehr sein, sondern sich für eine Zeit mit „ins Gewühle“ begeben. Diese Nähe, die Gefährtenschaft, öffnet manchmal Türen zu Themen, die bis dahin verschlossen blieben.

### ... und Soziodrama?

„Ach, und das Soziodrama, was kann das zu einer kritischen Organisationsentwicklung beitragen?“

„Ich kann alles auf die Bühne bringen und wir könnten alles mal durchspielen“ würde es wohl sagen.

### Literatur:

- Bauer, T. (2018). *Die Vereindeutigung der Welt*. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Ditzingen: Reclam
- Bopp, J. (1985): Der linke Psychodrom. In: *Bewegung in der Republik 1965 bis 1984*, Eine Kursbuch-Chronik. Frankfurt: Gutenberg
- Buckel, C., Reineck, U., Anderl, M. (2021). *Praxishandbuch Soziodrama*. Weinheim: Beltz
- Elke, G. (2007). Veränderung von Organisation – Organisationsentwicklung. In: Schuler, H., Sonntag, K. (Hrsg.), *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe
- Haberl, T. (2019). *Die große Entzauberung*. Vom trügerischen Glück des heutigen Menschen. München: Karl Blessing Verlag
- Hillencamp, S. (2018). *Negative Moderne*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Hutterer, R. (1998). *Das Paradigma der Humanistischen Psychologie*. Entwicklung, Ideengeschichte und Produktivität. Wien, New Work: Springer
- Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer

- Neumann, A. (2008). *Kleine geile Firmen*, Hamburg: Edition Nautilus
- Reckwitz, A. (2019 I). *Das Ende der Illusionen*. Berlin: Suhrkamp
- Reckwitz, A. (2019 II). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp
- Reineck, U., Anderl, M., Roller, C. (2015). *Mythos Change*. Verändern verändern. Weinheim/Basel: Beltz
- Reineck, U., Anderl, M. (2016). *Handbuch Prozessberatung*. Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte. Weinheim: Beltz
- Reineck, U., Anderl, M. (2018). *Mini-Handbuch Organisationsentwicklung*. Konzepte, Methoden, Praxistipps. Weinheim: Beltz
- Röcke, A. (2021). *Soziologie der Selbstoptimierung*. Berlin: Suhrkamp
- Rosenberger, R. (2008). *Experten für Humankapital*. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Schein, E. (2017). *Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH
- Tändler, M. (2016). *Das therapeutische Jahrzehnt*. Göttingen: Wallstein
- von Ameln, F. (2020). Eine Selbstverortung für die psychodramatische Organisationsberatung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 19, 211–224. doi:10.1007/s11620-

## **Autorenfoto und Kurzbiografie**

### **Reineck, Uwe**

Dipl.-Psych. ist zertifizierter Psychodrama-Therapeut und Systemischer Familientherapeut und studierte Psychologie, Pädagogik und Philosophie in Koblenz und Freiburg. Seit der Gründung 2008 leitet er das Psychodrama-Institut Freiburg/ Heidelberg und seit 2017 die Soziodrama Akademie so act!. Er ist außerdem Geschäftsführer der MAICONSULTING GmbH in Heidelberg. Zahlreiche Veröffentlichungen dokumentieren seine praktischen Erfahrungen und die beständige wissenschaftlich-theoretische Auseinandersetzung mit den Themen. Unter anderem ist er Autor des „Praxishandbuch Soziodrama“ (Beltz 2021) und des „Handbuch Prozessberatung“ (Beltz 2016).

### **Korrespondenzanschrift:**

Psychodrama Institut Freiburg/Heidelberg  
c/o Maiconsulting GmbH und Co KG  
Handschuhsheimer Landstrasse 60  
69121 Heidelberg

uwe.reineck@psychodrama-freiburg.de

Tel: 06221/ 650 24 70  
Fax: 06221/ 650 24 74