

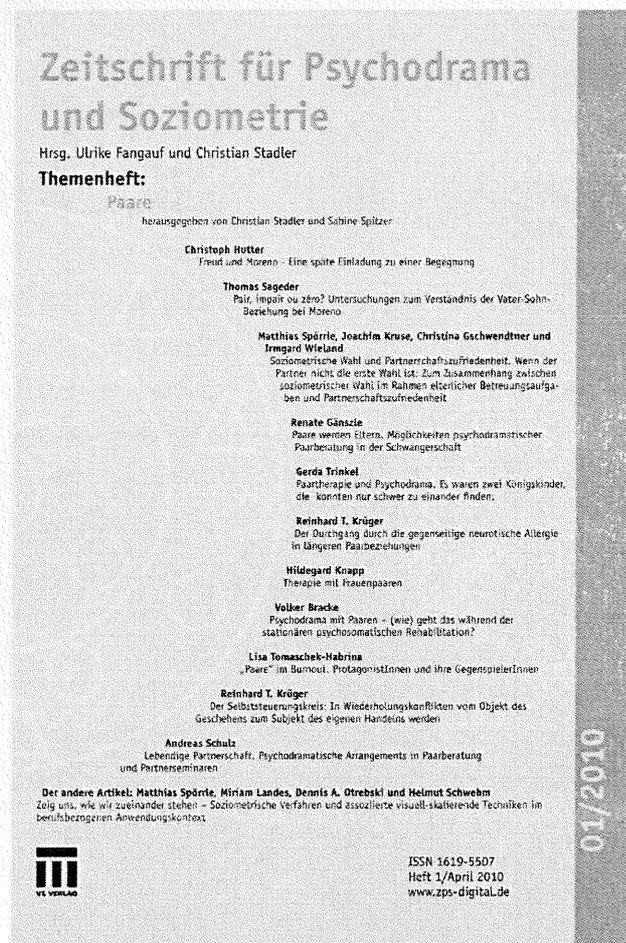
Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Kersti Weiß

Zeitschrift für Psychodrama und
Soziometrie

ISSN 1619-5507

Z Psychodrama Soziometr
DOI 10.1007/s11620-011-0116-7



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by VS Verlag für Sozialwissenschaften. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your work, please use the accepted author's version for posting to your own website or your institution's repository. You may further deposit the accepted author's version on a funder's repository at a funder's request, provided it is not made publicly available until 12 months after publication.

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Soziodramatische Netzwerkanalyse: ein Instrument des sozialökonomischen Verstehens und Bearbeitens in Supervision und Organisationsberatung

Kersti Weiß

Zusammenfassung: Der Artikel stellt ein praxisorientiertes Instrument für die Wahrnehmung komplexer Situationen von Einzelnen, Gruppen und Betrieben vor. Hierin werden Erkenntnisse aus Ökonomie, Soziometrie und Netzwerkforschung gebündelt und für die Supervision und Organisationsberatung frucht- und handhabbar gemacht.

Die *Soziodramatische Netzwerkanalyse* stellt eine Methode zur handlungsorientierten Diagnostik dar – zum Verstehen der Menschen in ihren sozialen Bezügen, im beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld, als MitarbeiterInnen, als KlientInnen und KundInnen. Sie dient als Instrument für ein ebenso komplexes wie effektives Verstehen von Problemen und zur Entdeckung neuer Handlungsfähigkeit für Einzelne, Gruppen, Teams, Abteilungen und Organisationen.

Im Folgenden wird die Theorie und Praxis dieser Methode erläutert und anhand von Beispielen aus verschiedenen beruflichen Kontexten beschrieben.

Schlüsselwörter: Sozialökonomie · Soziodramatische Netzwerkanalyse · Wirkungsanalyse · Psychodrama · Soziometrie

Well networked or fall out off the net? – Sociodramatic network analysis: a tool for socioeconomic understanding and editing in Supervision and Organizational Consulting

Abstract: The article presents a practice-oriented instrument for the perception and analysis of complex situations, in which individuals, groups and organisations may find themselves. Findings from the economy, sociometry, and networking research have been gathered and made suitable for supervision and management consultation.

The *socio-dramatic network analysis* presents a method for active diagnostics—in order to understand people within their social context, in their professional and social field, as colleagues, clients and customers. It may serve as a tool for a complex and effective understanding of prob-

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Dipl. Psych K. Weiß (✉)
Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt, Deutschland
E-Mail: info@kersti-weiss.de

lems and may offer insights to new coping strategies for individuals, groups, teams, departments and organisations.

The theory and practice of the method are explicated and demonstrated through case studies from various professional contexts.

Keywords: Social economy · Sociodramatic network analysis · # Wirkungsanalyse · Psychodrama · Sociometry

Wenn hier von der soziodramatischen Netzwerkanalyse die Rede ist, ist es einerseits ein Rückgriff auf die Intention des Soziodramas, gesellschaftliche Prozess spielend begreifbar zu machen und auf die frühen Forschungen zur Soziometrie Morenos. Der Begriff und die Grundlagen des Systems sind in meiner Zusammenarbeit mit dem Ökonomen *Roland Kunkel* im Rahmen Weiterbildungen zur Sozial- und Netzwerkökonomie entwickelt worden, in der Ökonomietheorie und Psycho- und Soziodrama zum Verstehen von komplexen und konkreten gesellschaftlichen Kontexten, von Person und Organisation verbunden wurden.

Durch neue Forschungen und Konzepte in der Ökonomie wie der Organisationswissenschaft wird zunehmend die Bedeutung von Netzwerken in vielfältigen Bereichen für das erfolgreiche Funktionieren von Unternehmen im Bereich sozialer Dienstleistungen wie auch in Wirtschaftsbetrieben hervorgehoben (Kruse 2004). In der technologischen Realität – wie auch in Globalisierungsprozessen – spielen autonome oder gesteuerte Netze eine grundlegende Rolle; den Wissenschaften stellt sich entsprechend die Frage nach dem Funktionieren von Netzwerken. Dabei sind in einigen Zusammenhängen Spuren von Morenos Untersuchungen zu finden, der in seinem Grundlagenwerk zur Soziometrie die betrieblichen Netzwerke untersucht hat. In der späteren Literatur zu Psychodrama und Soziometrie finden wir allerdings vor allem solche zu persönlichen Netzwerken. Um die Wirklichkeit zu begreifen ist es meines Erachtens wichtig, die verschiedenen Spuren wieder zusammenzuknüpfen.

In zahlreichen Zusammenhängen wird offenbar, dass der Zusammenbruch von Teilsystemen ökonomischen und sozialen Schaden verursacht.

Auch produktives, sinnvolles Arbeiten von Menschen in einem Unternehmen ist wesentlich von den emotional und funktional richtigen (angemessenen), notwendigen, wesentlichen Kooperationen und ihren internen und externen Netzen abhängig. Sie sind genauso wesentlich für Macht, Einfluss und Durchsetzungsfähigkeit im Betrieb wie für das psychische und physische Wohlbefinden der Personen.

Ebenso hängen die Bedeutung und der Erfolg eines Betriebes oder einer Organisation von der Stabilität, der Flexibilität und der Genauigkeit der internen und externen Vernetzung ab.

Für SupervisorInnen, OrganisationsberaterInnen und Führungskräfte ist daher – für eine effektive Arbeit ihrerseits – ein Verständnis der Zusammenhänge und Bedeutung sozialer und gesellschaftlicher Netzwerke, ihrer psychodynamischen und ökonomischen Wirkungen und der Konfliktpotenziale nicht nur sinnvoll, sondern wird zunehmend notwendig.

In heutigen Beratungs- und Supervisionsprozessen spielen die Folgen von Desintegration, Auflösung oder auch lückenhafter Vernetzung bereits eine wesentliche Rolle.

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Sowohl organisationsintern als auch, was die Positionierung des Betriebs, der Organisation im Markt, im gesellschaftlichen Gefüge betrifft, erwachsen weitergehende Probleme und eskalierende Konflikte, die gleichfalls in der Supervision und Organisationsberatung Thema werden (Weiß 2005; 2008; 2010).

Die Erkenntnisse der Sozial- und Netzwerkökonomie wie sie bei Nalebuff und Brandenburger (1996), Held et al. (2005), Ostrom (2011) oder Tietel und Kunkel-van Kaldenkerken (2011) zu finden sind, ermöglichen in Verbindung mit der Theorie und Praxis des Soziodramas neue Verstehens- und Handlungsperspektiven für die Beratung. Die Soziodramatische Netzwerkanalyse ist dazu ein Praxisverfahren. Es ist nützlich zur Planung und Orientierung und zur Hilfe in schwierigen Situationen. In der Dynamik der Organisations- und Marktveränderungen, der veränderten gesellschaftlichen Werte, gibt es vielfältige Varianten, aus dem beruflichen, institutionellen, gesellschaftlichen, ökonomischen, persönlichen Netz zu fallen:

- MitarbeiterInnen oder KlientInnen können beim herrschenden Arbeitstempo nicht mehr mithalten.
- Die Firma bzw. Organisation kann nicht mehr marktgerecht produzieren bzw. am Markt existieren.
- Die Fusion zweier Betriebe führt statt zum Zugewinn zum Verlust von Kunden, Wissen, betrieblicher und persönlicher Identität und Orientierung.
- Die flache Hierarchie verweist eine Leitung zurück in die Mitarbeitendenrolle.
- Die Firma wird an einen neuen Ort verlegt.
- Mitarbeitende werden in neue Orte oder Länder versetzt.
- Abteilungen werden umstrukturiert und neu sortiert oder hierarchisiert.
- In einer Firma fangen neue Mitarbeiter an.
- Umstrukturierungen bedeuten für einzelne Betriebsteile, Abteilungen das „Aus“.
- Schnelles Wachstum zieht neue Strukturen, Rollen, Aufgaben und Zusammensetzungen von Mitarbeitenden und/oder Führungskräften nach sich.

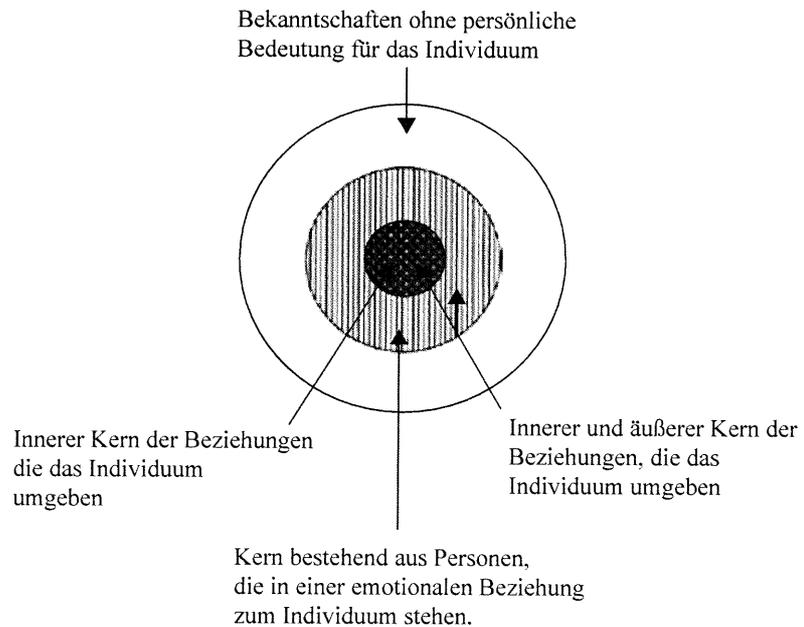
Das methodische Grundmodell der Soziodramatischen Netzwerkanalyse besteht aus zwei Teilen: der *Netzwerk-* und der *Wirkungsanalyse*.

Die *Netzwerkanalyse* geht auf das Grundmodell des sozialen Atoms von Moreno zurück und greift die Erkenntnisse aus der Soziometrie auf. In der *Wirkungsanalyse* wird das Modell von Staub-Bernasconi, die sich als Theoretikerin der sozialen Arbeit mit der Analyse der Ausstattung der Individuen und ihrer Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen beschäftigt, mit den Erkenntnissen und Aspekten der Sozialökonomie verbunden.

1 Netzwerkanalyse

Ihr Ziel ist die Erkundung persönlicher, sozialer, beruflicher, betrieblicher und gesellschaftlicher Netzwerke. Moreno geht wie andere davon aus, dass Menschen nur in sozialen Kontexten, in Beziehung zu anderen langfristig gut leben können. Verlieren sie ihre Bezüge, sterben sie letztlich einen sozialen Tod. Die Methode des sozialen Atoms (vgl. Abb. 1) wurde als Messinstrument zur Analyse des Netzwerkes persönlicher Beziehungen entwickelt. Sie ist dort ein grundlegendes diagnostisches Instrumentarium.

Abb. 1: Soziales Atom



Welche Intensität und Vielfalt von Beziehungen als notwendig, angenehm und lebensfroh erlebt wird, ist individuell sehr unterschiedlich. Wirklichkeit und Wunsch lassen sich diagnostisch erheben und damit auch Wege der Entwicklung dahin finden. So wie das produktive, sinnvolle Arbeiten von Menschen in einem Unternehmen nicht unwesentlich von den emotional und funktional richtigen, notwendigen und wesentlichen Kooperationen und internen und externen Netzen abhängig ist, sind diese auch für die Macht, den Einfluss, die Durchsetzungsfähigkeit des Einzelnen wie auch für das individuelle psychische und physische Wohlbefinden von Bedeutung. Bedeutung und Erfolg einer Organisation, eines Betriebes, sind in analoger Weise abhängig von der Stabilität, der Flexibilität und der Genauigkeit der internen und externen Vernetzung.

Wird hier die Analyse des *Netzwerks* hervorgehoben, muss diese allerdings dem Umstand Rechnung tragen, dass ein Netzwerk stets gleichzeitig in andere Ordnungsmuster einer Organisation (wie sie z. B. aus den Bedingungen des Marktes resultieren) eingebettet ist. Die Frage, wann Anweisungen – also klare *Hierarchien* – erforderlich sind, wann betriebsintern und -extern die Regeln und Bedingungen des *Marktes* als die wesentlichen Prinzipien gelten sollten und wann nach *Netzwerkregeln* verhandelt werden sollte, ist daher ebenso notwendig zu klären.

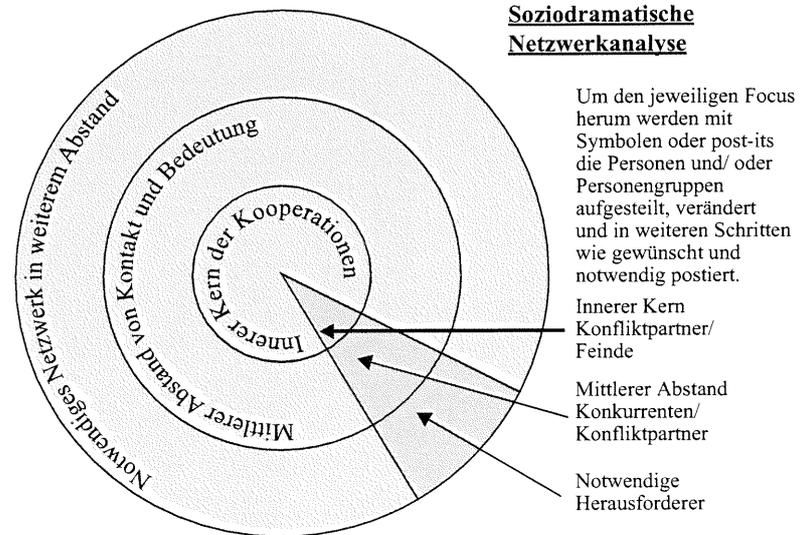
Je nach Fokus der Frage des Supervisanden bzw. der Supervisandin kann nun mit der Person des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin oder mit einem Team, einer Abteilung, oder auch einer gesamten Organisation eine Netzwerkanalyse (Abb. 2) durchgeführt werden.

Eine Führungskraft könnte u. a. diese Fragestellungen verfolgen:

- Welche Personen und Rollen haben Sie in der Nähe, in mittlerem Abstand bzw. im Hintergrund, die für die Erledigung Ihrer Aufgabe von Bedeutung sind?
- Welche Personen und Rollen würden Sie in welcher Intensität für eine Kooperation benötigen?

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Abb. 2: Netzwerkanalyse. (© Kersti Weiß, Roland Kunkel Sozialökonomie 2003)



- Welche Personen und Rollen haben sie in der Nähe, in mittlerem Abstand bzw. im Hintergrund, mit denen sich krisen- und konflikthafte Verstrickungen ergeben haben?
- Welche Kontakte müssten beendet, neu sortiert und verhandelt werden, um effektiv und zufriedenstellend zu arbeiten?

Entsprechende Fragestellungen für ein Team bzw. für eine Abteilung lauten etwa:

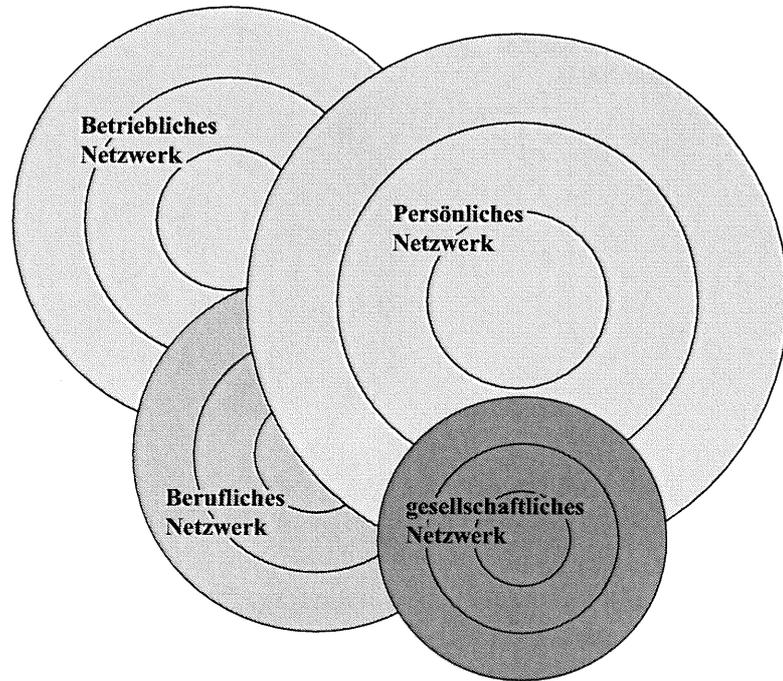
- Welche Kooperationspartner, Kunden, Klienten haben wir – und in welcher Kontaktintensität?
- Sind dies die richtigen, notwendigen, wünschenswerten?
- Welche benötigen wir zur Erfüllung unserer speziellen Aufgabe?
- Welche sind überflüssig, destruktiv und müssen gut verabschiedet werden?
- Welche müssen neu aufgebaut und welche alten neu verhandelt werden?

Auch mit der gesamten Organisation im Fokus einer Organisations supervision kann zusammen mit den SupervisandInnen die Bilanz des Organisations- bzw. Firmennetzwerks diagnostisch erstellt werden. Schwierige Leerstellen im Netzwerk und die Orte überflüssig gewordenen Engagements, die u. a. Konflikte unter Mitarbeitenden und im gesamten Betrieb verursachen, lassen sich auf diese Weise herausfiltern. Die Grundlage für eine neue Verortung im sozialen Raum, auf dem Markt, in der Gemeinschaft usw. und für neue Verhandlungen mit Kunden, Kooperationspartnern und KonkurrentInnen werden so gelegt und der Umgang mit Feinden, Verdrängungswettbewerbern und unzufriedenen KundInnen bzw. KollegInnen erarbeitet.

Auf selbstklebenden Post-it Zetteln werden die Namen der Personen, Abteilungen, Kundengruppen, geschrieben und entsprechend ihrer Nähe und Bedeutung zum jeweiligen Zentrum postiert. Sie können verschoben werden, bis die beteiligten SupervisandInnen sich für die gegenwärtig richtigen Orte für die Beteiligten entschieden haben.

Nun gibt es neben den persönlichen aber auch andere wesentliche Netzwerke (vgl. Abb. 3):

Abb. 3: Soziodramatische Netzwerkanalyse. (© Kersti Weiß, Roland Kunkel Sozialökonomie 2003)



- Das *betriebliche Netzwerk*: Die Einbindung von Personen, Teams, Projekten, Abteilungen in einer Organisation ist für Ansehen, Produktivität, Macht und Einfluss, Erfolg und nicht zuletzt für den Stressfaktor verantwortlich. Für ganze Betriebe ist die Stellung anderen Betrieben gegenüber, am Markt und in der Branche gemeint.
- Das *berufliche Netzwerk*: Hier ist die Verankerung Einzelner und Mitarbeitergruppen im jeweils eigenen Berufsfach, in Berufsverbänden, im aktuellen Fachdiskurs, im ExpertInnenaustausch usw. gemeint, bei Betrieben je nach Branche die Einbindung in relevante Experten- und fachspezifische Kontexte.
- Das *gesellschaftliche Netzwerk*: Damit werden die Verknüpfungen in gesellschaftliche Gruppen erfasst – das reicht von der Mitgliedschaft in einem Chor, einem Verein über ehrenamtliches Engagement in sozialen oder anderen Projekten, die Teilhabe an politischem Engagement bis hin zum Golfclub. Sowohl für Einzelne als auch für Mitarbeitergruppen oder Abteilungen und ganze Betriebe können solche Netzwerke ausgemacht werden. Der Aufbau eines gesellschaftlichen Netzwerks kann für die Entwicklung und Stabilisierung des äußeren betrieblichen – für Personen auch des persönlichen – Netzwerkrings von hoher Bedeutung sein.

In derselben Form wie oben beschrieben können die weiteren Netzwerke inklusive des Konfliktanteils mit Post-its bearbeitet werden. Hilfreich ist hierbei, für die verschiedenen Fragestellungen persönlich/betrieblich/beruflich/gesellschaftlich mit verschiedenfarbigen Post-its zu arbeiten. Je nach Fragestellung können nur einzelne Aspekte herausgegriffen und in Schritten nacheinander dargestellt werden.

Eine vergleichbare Analyse kann auch mit *Symbolen* durchgeführt werden, die entsprechend gesetzt – oder mit *Personen* aufgestellt – werden, wenn es sich um eine größere Gruppe von Teilnehmenden handelt. Im *Rollentausch* mit den Personen, den Arbeitsgebieten oder Kunden usw. kann herausgefunden werden, ob aus der anderen Perspektive die Position zu dem gedachten Fokus die richtige ist, wie die Einschätzung der Situation

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

ist und was gegebenenfalls verhandelt, verändert, neu gestaltet oder auch beendet werden müsste, um die anstehenden Probleme zu lösen, Konflikte zu klären und wieder produktiv/sinnvoll arbeiten zu können.

Hier wird deutlich, dass die Diagnose nur mit den Beteiligten erfolgen kann und jede Diagnose schon einen Teil der Klärung im Ansatz beinhaltet – und auch, dass alle Klärungsschritte zur gemeinsamen Diagnose im Sinne der Aufklärung des Verworrenen beitragen. Je nach Fragestellung an die Netzwerkanalyse können die Konstellationen, die aufgebaut werden, sehr unterschiedlich ausfallen.

2 Wirkungsanalyse

In der zweiten Dimension werden Einflüsse und Auswirkungen von Veränderungen in einer *Wirkungsanalyse* näher betrachtet. Dabei werden wichtige Faktoren benannt, die die Möglichkeiten der Teilhabe von Individuen bzw. Gruppen und Organisationen an persönlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit beschreiben (s. auch Staub-Bernasconi 2007; Engelke 2002):

- Persönliches Erleben
- Beziehungsfeld
- Reputation
- Vertrauen
- Einfluss bzw. Macht
- Finanzielle Ausstattung
- Gesundheit
- Zeit
- Werte
- Handlungsfähigkeit.

Je nach Anlass verändern sich die Wirkungen zum Teil nur geringfügig oder aber dramatisch. Da meist nicht sämtliche Felder gleichermaßen betroffen sind, ist der Wechsel von Stabilität und Instabilität in aller Regel gut zu verkraften. Es gibt allerdings Anlässe, in denen alles bzw. beinahe alles ins Wanken gerät. Das können im Prinzip erfreuliche Ereignisse sein, wie die Geburt eines Kindes, bis hin zu Katastrophen, wie eine Firmenpleite.

Typische *Anlässe* sind z. B.:

- Bilanz der aktuellen Situation
- persönliche Veränderungen verschiedener Art
- Umzug in eine neue Stadt
- Beginn einer neuen Arbeitsstelle
- Teams bzw. Abteilungen, die neue Aufgaben bzw. eine neue Position im Unternehmen hinzubekommen

Gleichfalls können dieselben Anlässe dazu führen, dass Individuen bzw. Teams aus dem Netz fallen.

2.1 Persönliches Erleben

Je nach Anlass, Person und Kontext fällt das unmittelbare persönliche Erleben sehr unterschiedlich aus. Wichtig ist, dass der Anlass verdeutlicht und gegebenenfalls im Zusammenhang mit den anderen Faktoren bearbeitet wird. Zwar gibt es das persönliche Erleben eines Unternehmens in dieser Form nicht, sehr wohl aber Grundstimmungen in einer Organisation gegenüber einem entsprechenden Anlass: Freude, Verbitterung, Verweigerung usw.

2.2 Beziehungsfeld

Im privaten, betrieblichen, beruflichen und gesellschaftlichen Beziehungsgefüge ist die Stellung der Einzelnen, Gruppen und Organisationen relevant. Anhand der Ergebnisse der Netzwerkanalyse können die Möglichkeiten des Handelns erforscht werden. Personen und Organisationen, die aktuell oder längerfristig wenig Kontakte in ihre jeweilige Umgebung haben, sind in der Regel deutlich weniger wirkungsvoll im Sinne ihrer Anliegen und Ziele. Dort, wo eine gute Einbindung besteht, können auch zentrale Ressourcen zügig neu entwickelt bzw. aktiviert werden. Daraus folgt, dass diese Kategorie neben der Gesundheit in allen Situationen von zentraler Bedeutung ist. Investitionen in diesem Bereich zahlen sich in allen anderen aus.

2.3 Reputation

„Wir haben einen Ruf zu verlieren“, „Was sagen die Leute dazu“, „Bei Ihrem guten Ruf“ – das sind Aussagen, die darauf hinweisen, welche Bedeutung diese Kategorie hat. Welche berufliche bzw. betriebliche Anerkennung eine Person, eine Abteilung, eine Organisation hat und ob eine relevante Reputation vorhanden ist, hat Einfluss auf die Wirksamkeit, auf Kontaktmöglichkeiten und gegebenenfalls auch auf die Finanzen. Ein Autohersteller etwa, der zum zweiten Mal Rückrufaktionen starten muss, hat nicht nur die Reparaturkosten, sondern auch einen enormen Reputationsverlust zu verkraften. Eine Kollegin, die an prominenter Stelle einen Vortrag halten kann, gewinnt weiter an Ansehen, und die Kontakte ergeben sich beinahe von alleine.

2.4 Vertrauen

Das Vertrauen in sich, in andere und in die Umwelt und das, was andere den Personen, Teams und Organisationen entgegenbringen, zahlt sich im wahrsten Sinne aus. Das Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und Haltungen wirkt sowohl bei Einzelnen wie auch bei Systemen. Solides Vertrauen bewirkt Ansprache, Aufträge und beflügelt die eigene Reputation. Verlust des Vertrauens hat besonders in und für Organisationen weitreichende Konsequenzen. Vertrauensökonomie ist seit Neuestem auch eine in der Ökonomie verwandte Kategorie.

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

2.5 Einfluss bzw. Macht

Welcher Einfluss und welche Macht gemeint ist, kommt auf die jeweilige Aufgabenstellung an. Es gibt Fragestellungen, bei denen diese Kategorie weniger relevant ist; in anderen wiederum ist sie von hoher Bedeutung, z. B. ob die gute Reputation auch mit Macht gepaart ist oder nicht. Frauen haben in diesem Feld wie auch im Bereich der Finanzen noch deutlichen Nachholbedarf. Stehen Reputation und gute Ausstattung mit Kontakten im Vordergrund, verzichten sie oft auf Macht und Einfluss – zugunsten der Werte Vertrauen und Kooperation. Ebenso werden sie allerdings häufig genug aktiv an der Beteiligung an Macht gehindert – mit den entsprechenden Folgen.

2.6 Finanzielle Ausstattung

Der Maßstab für eine gute finanzielle Ausstattung ist für Individuen ebenso unterschiedlich wie für größere Systeme. Empfohlen werden hier im persönlichen Bereich vor allem die eigenen Kriterien und im betrieblichen Kontext zusätzlich allgemeine betriebs- und volkswirtschaftliche Maßstäbe. Liegt die finanzielle Ausstattung unterhalb des jeweiligen Existenzminimums, hat dies mittelfristig Auswirkungen auf alle anderen Bereiche. Reichen die Finanzen für ein gutes Leben aus, gibt es Spielraum, sich den anderen Kriterien zuzuwenden und diese weiterzuentwickeln.

2.7 Gesundheit

Je nach Ausgangslage kann der allgemeine Begriff Gesundheit Verschiedenes bedeuten. Er wird hier weit gefasst: Für Einzelpersonen gesundheitliche Möglichkeiten und Hindernisse für die eigene Handlungsfähigkeit; für Mitarbeitende in einer Organisation der Gesundheitsstatus, Krankheitstage usw.; für Teams die Funktionsfähigkeit; für Organisationen, je nach Auftrag, das Ensemble aus Finanzen, Zielen, Aufträgen, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

2.8 Zeit

Zeit als relevante ökonomische Kategorie wird erkennbar, wenn wir von „Zeitwohlstand“ sprechen. Menschen, die arbeitslos sind, haben wenig finanzielle Ausstattung, aber einen hohen Zeitwohlstand. Personen in Arbeitsverhältnissen, in denen Zeitreserven wegrationalisiert und Arbeiten verdichtet wurden, sind in dieser Beziehung arm. Die Wirkungen auf soziale Beziehungen und Gesundheit sind vielerorts spürbar.

2.9 Werte

Die Werte, an denen sich eine Person orientiert, können zu denen seiner sozialen und gesellschaftlichen Umgebung passen oder ihnen konträr entgegenstehen. Klare Werte geben Orientierung. Sie können aber auch Ausgangspunkt von Konflikten sein. In Kombination mit Vertrauen und Macht entsteht möglicherweise eine große Wirkung auf die jeweiligen sozialen Räume. Wertorientierte Unternehmen – solche mit solidem Vertrauen,

hoher Reputation – entwickeln große Beziehungsnetze und sind nicht zuletzt finanziell erfolgreich.

2.10 Handlungsfähigkeit

Aufgabenadäquate Handlungsfähigkeit ist ein Ziel des Einzelnen wie das von Systemen. Auch sinnvolle Beratung dient diesem Zweck. Die Möglichkeit zu handeln kann aufgrund von Konflikten und fehlender Ausstattung in einem der anderen Faktoren eingeschränkt sein.

In Tab. 1 sind diese *Wirkfaktoren* zusammengefasst; sie sind je nach Aufgabe nutzbar:

- für Einzelne,
- für Mitarbeitergruppen wie Arbeitsgruppen/Teams/Projektgruppen... Alte MA, Junge MA...;
- für Abteilungen,
- für Unternehmen/Institutionen...
- für FreiberuflerInnen
- für ...

Im Folgenden wird die Methode zunächst für eine *einzelne Mitarbeitende* beschrieben. Anschließend wird das Modell anhand eines Beispielunternehmens in der Arbeit mit einer Mitarbeitergruppe bzw. Leitungsteams veranschaulicht.

3 Flexible Menschen – das persönliche und betriebliche Netzwerk (Fallbeispiel 1)

Frau Wiese (Name geändert) kommt in die Beratung und ist in einer beruflichen Krise. Sie arbeitet schon lange in einem Unternehmen und hat seit einiger Zeit deutliche Schwierigkeiten. Sie fühlt sich persönlich und im Betrieb am Rande und isoliert. Sie fragt sich, ob sie mit einem Stellenwechsel neue Perspektiven entwickeln kann. Nach einer ersten Klärung ihres Anliegens erstellt sie ihr persönliches und betriebliches Netzwerk.

Mit Post-its in zwei verschiedenen Farben (z. B. blau für persönlich, gelb für betrieblich) schreibt sie assoziativ alle Namen der FreundInnen und KollegInnen auf und positioniert sie in ihrem Netzwerk; sie verschiebt sie einige Male, weil sie sich der für sie unangenehmen Wahrheit annähert. Es fällt ihr zunächst schwer, das, was sie spürt, plötzlich so klar vor Augen zu haben.

Im *persönlichen Netzwerk* hat sie nur wenige Freundinnen und Freunde im mittleren Bereich. Drei gute Freunde sind aus beruflichen Gründen weggezogen, und der Kontakt ist fast abgebrochen. So ist ihr Netzwerk im Kern leer. Dafür gibt es eine „Feindin“, eine ehemalige enge Freundin, mit der sie in einem heftigen Dauerstreit liegt, und zwei Personen im Konfliktbereich mit mittlerem Abstand, mit denen es immer wieder Differenzen gibt.

Viel Arbeit, Resignation und Erschöpfung ließen ihr kaum Zeit und Kraft, um neue Kontakte zu knüpfen. Nun ist sie persönlich ist an einem Wendepunkt angelangt.

Zudem geht es ihr in der Wahrnehmung ihres *betrieblichen Netzwerkes* nicht viel besser: Durch einen Wechsel in der Leitung sind Stimmung und Aufgabentransparenz dras-

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Tab. 1: Möglichkeiten des sozialpsychologischen und sozialökonomischen Verstehens und Bearbeitens in der Beratung

Wirkungen										
Anlass	Persönliches Erleben	Beziehungsfeld	Reputation	Vertrauen	Einfluss/Macht	Finanzielle Ausstattung	Gesundheit	Zeit	Werte	Handlungsfähigkeit

Tab. 2: Soziökonomische Analyse von Frau Wiese

Einzelne Wirkungen										
Anlass	Persönliches Erleben	Beziehungsfeld	Reputation	Vertrauen	Einfluss/Macht	Finanzielle Ausstattung	Gesundheit	Zeit	Werte	Handlungsfähigkeit
Leitungswechsel/dauerhafte Konflikte	Wut, Energieverlust/Resignation	dünnt sich aus: MitsreiterInnen werden zu KonkurrentInnen	Hat mächtig gelitten	Nimmt schleichend, aber dramatisch ab	Nur noch in Ansätzen	Ist gut	Herzrasen & Frustration	Kaum freie Zeit	In Vergessenheit	Reagiere noch, starte unnötige, kraftaufwendige Aktionen

Tab. 3: Soziökonomische Analyse von Frau Wiese

Der Neustart – Wirkungen										
Anlass	Persönliches Erleben	Beziehungsfeld	Reputation	Vertrauen	Einfluss/Macht	Finanzielle Ausstattung	Gesundheit	Zeit	Werte	Handlungsfähigkeit
Neustart	Energie, Neugier, Unsicherheit	Nimmt mutig und behutsam Kontakt zu ehemaligen KollegInnen in der neuen Stadt auf	Versichert sich im beruflichen Kontext neu	In sich beginnt zu wachsen, das zu anderen im Aufbau	Gering	Ist gut	Gut, ausgelassen, aktiv	Hoher Wohlstand	Grundwerte wieder spürbar	Hoch, Aktiv und effektiv

tisch zurückgegangen. Nachdem die KollegInnen sich zunächst zusammenschlossen, um etwas zu ändern, haben sie sich gegeneinander gewendet, und die Konflikte sind inzwischen dauerhaft und zermürend. Bei dem Versuch, loyal zum Betrieb zu bleiben, ist sie unter den KollegInnen in die Isolation geraten. Sie hat im inneren Kern zwei „Feinde“ – machtvolle Gegenspieler. Die zermürenden Auseinandersetzungen verbrauchen wertvolle Zeit und Energie. Sie schaden auf Dauer ihrer Reputation und Gesundheit. Vertrauen ist verloren gegangen. Eine Kollegin im inneren Kreis der Kooperation stärkt sie und lässt manches für Momente erträglich erscheinen.

Allerdings ist im mittleren Abstand von Kontakt die Luft auch dünner geworden. Sie ist sich der Kooperationen nicht mehr sicher. Dagegen sind in dem mittleren Konfliktbereich deutlich drei Konkurrenten hinzugekommen. Ihr Netzwerk im Betrieb erscheint nicht stabil genug, um sich in einen anderen Bereich versetzen zu lassen.

Mithilfe dieser Analyse verstärkte sich ihre Idee, der Situation etwas Positives abzugewinnen, ihre grenzenlose Loyalität zu dem Unternehmen aufzugeben und an einem anderen Ort neu anzufangen.

In diesem Teil der gemeinsamen handlungsorientierten Diagnostik wurden im Gespräch und in kleinen psychodramatischen Sequenzen die Konflikte und die Veränderungswünsche bearbeitet – mit dem Ziel, die Zusammenhänge der Entwicklung zu entwirren, ihr einen neuen Überblick zu verschaffen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und neuen Anschluss an die eigenen Ressourcen zu bekommen, um anschließend mit leichtem Gepäck „in die Welt zu ziehen“.

Als zusammenfassende Bilanz der aktuellen Situation füllt Frau Wiese die in Tab. 2 wiedergegebene soziökonomische Analyse aus. Sie dient im Weiteren auch einer Diagnose der Ausgangssituation bei ihrem Neuanfang.

Frau Wiese hat ihre aktuelle Situation soweit bearbeitet, dass sie klar sieht: In ihrer Situation und innerhalb ihres Betriebs lässt sich unter den aktuellen Bedingungen aus ihrer Position keine Veränderung bewirken.

Also: Auf zu neuen Ufern. Dazu unternehmen wir – dieses Mal ausgehend vom Anlass „Neustart“ – mit Frau Wiese noch einmal eine Wirkungsanalyse (Tab. 3).

Zu ihren Ressourcen gehören neben ihren beruflichen und persönlichen Kompetenzen, die sie in den Blick nimmt und psychodramatisch mit Symbolen aufbaut, auch ihr *berufliches und gesellschaftliches* Netzwerk. Unter den Dauerkonflikten und Enttäuschungen wurden bisher viele ihrer Interessen und Zusammenhänge begraben. Im *beruflichen* Netz findet sie die Kollegen aus einer früheren Arbeitsstelle, die beiden Berufsverbände, denen sie angehört, und Kongresse, die sie interessieren. Im *gesellschaftlichen* Netz finden sich das bislang vernachlässigte ehrenamtliche Engagement in einem Sportverein, in dem sie Kinder trainiert hat, und ein Chor.

Durch das Entdecken der verschütteten Ressourcen werden neue Kräfte wach und das Interesse, Kontakt aufzunehmen, um sie u. a. dafür zu nutzen, eine neue Arbeit zu finden, wächst zusehends.

Voller Energie nimmt die Kollegin die Planung und die ersten Schritte für die Zukunft in die Hand. Binnen eines Monats hat sie ein gutes Angebot in einer neuen Stadt erhalten und bereitet sich mit ihren Ressourcen darauf vor.

Nach dem Neueinstieg kommt sie in großen Abständen zur Rückversicherung weiterhin in die Supervision. Sie baut sehr systematisch, Schritt für Schritt, ihr betriebliches

Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?

Netzwerk auf und behält ein gutes Maß an Zeitwohlstand im Auge, um ihr persönliches und gesellschaftliches Netz aufzubauen. Sorgsam achtet sie darauf, dass sie Konfliktpartner auf Abstand hält, sodass diese nicht die Qualität von „Feinden“ annehmen.

4 Aus dem Netz gefallen – eine Firma gerät in die Krise (Fallbeispiel 2)

Nach der Fusion zweier kleiner Traditionsbetriebe geraten beide in eine Krise. Statt des geplanten Zugewinnes führt die Fusion zum Verlust von Kunden, Wissen, betrieblicher und persönlicher Identität und Orientierung. Die neue Geschäftsführung fragt Beratung an. Nach den Erstgesprächen mit der Geschäftsführung wird die mittlere Leitungsebene zu einem Workshop eingeladen, in dem mit der Soziodramatischen Netzwerkanalyse gearbeitet wird. Nach einer gemeinsamen thematischen Anwärmung werden die Führungskräfte gebeten, zunächst für ihre jeweiligen Abteilungen und anschließend für den Gesamtbetrieb die Wirkungsanalyse durchzuführen.

In einer kurzen soziodramatischen Sequenz werden alle Faktoren gemeinsam im Stegreif durchgespielt. Jeder nimmt für einen Moment jede Rolle ein und nimmt aus den allen Perspektiven die Wirkung und den Zusammenhang mit den anderen wahr. In der anschließenden Einzelarbeit wird das Raster von den Personen ausgefüllt.

Die Ergebnisse werden in einen alle bewegenden Austausch vorgestellt, in dessen Verlauf sich verschiedene brisante Faktoren zeigen:

Das Erleben in 5 (A–E) von 6 (F) Abteilungen schwankt in der Grundstimmung zwischen Wut und Resignation. Allein in der sechsten Abteilung (F), der Finanzabteilung, herrscht unverdrossene Zuversicht.

Das innerbetriebliche Beziehungsfeld ist vor allem von Konkurrenz und Konflikt geprägt. Langjährige Kooperationen in den alten Betrieben sind durch Umsetzungen zerschlagen worden. Das Vertrauen untereinander und der Kunden zu den Produkten des Unternehmens ist nachhaltig gestört, und die Reputation sinkt entsprechend rapide.

Wie zu erwarten wird die Möglichkeit von Einfluss und Macht von den Leitungen der Abteilungen A–E eher niedrig, der von Abteilung F eher hoch eingeschätzt.

Vielen Führungskräften geht die Situation persönlich an die Gesundheit. Sie berichten von eklatanten Krankheitsfällen – vor allem bei den LeistungsträgerInnen in ihren jeweiligen Abteilungen. Die Gesundheit des Gesamtbetriebs wird nach beinahe einhelliger Meinung nahe an der Intensivstation eingeordnet.

Die Zeit ist knapp; hektische Aktivität hat bereits zu einigen Fehlentscheidungen geführt. Die traditionellen Werte scheinen nicht mehr zu gelten. Die Folge: Die Kundenbindung lockert sich; Kunden bleiben weg und wenden sich ähnlichen Anbietern, der Konkurrenz zu.

Da beide Unternehmen bei der Fusion über ein finanzielles Polster verfügten, ist – entgegen der momentanen Wahrnehmung – die Finanzlage noch nicht das Dramatischste. Die produktive Handlungsfähigkeit im Sinn der gemeinsamen Verantwortung für das Unternehmen wird als deutlich eingeschränkt erlebt. Nur Abteilung F beschreibt sich als gut handlungsfähig. Die Abteilungen Finanzen und Controlling hatten das Ruder übernommen und mit jungen, energischen, innovativen Mitarbeitenden die Fusion und Umstrukturierung in die Hand genommen. Die Kollegen dieser Abteilung waren es aus

ihrem Selbstverständnis heraus gewohnt – entsprechend einer durchaus gängigen Praxis ihrer Profession –, mithilfe von Zahlen und beeindruckenden, erschreckenden Krisenszenarien Veränderung im Betrieb und Innovationsbereitschaft anzukurbeln.

Diesen Mechanismus gemeinsam wahrzunehmen, stellt einen wichtigen Schritt in der gemeinsamen Diagnose der Situation dar. Das große Erschrecken über das Wahrgenommene wird dadurch deutlich gemildert, dass die Einschätzungen abteilungsübergreifend über die Lage sehr ähnlich waren. Plötzlich wächst die Erkenntnis, doch gemeinsam in einem Boot zu sitzen und allen wird deutlich, welche Wirkungen die verschiedenen Strategien auf die bisherige Kultur und Akzeptanz der Betriebe hatten.

Zur weiteren Analyse, Klärung und Perspektiventwicklung wird in einem weiteren Schritt die Netzwerkanalyse genutzt.

Nach einer kurzen Einführung erarbeiten die Geschäftsführung für sich und die Führungskräfte in drei Gruppen die Analyse der Netzwerke. Das *persönliche* Netzwerk wird übersetzt in das Netzwerk von Personen und Abteilungen im Betrieb; das *betriebliche* Netz in die Einbindung in die Umgebung (welche Kunden, Unterstützer, Mitbewerber, welche Konkurrenten und Feinde gibt es). Das *berufliche* Netz wird als der Stand in der Branche verstanden und das *gesellschaftliche* als die Teilhabe an gesellschaftlich relevanten Bezügen.

Nach der Arbeitsphase werden exemplarisch einzelne Netzwerkanalysen mit Personen oder Symbolen auf die Bühne gebracht. Es wird offenbar, dass immer wieder von verschiedenen Protagonistengruppen die Idee aufkam, den Vergleich mit der Situation vor der Fusion anzustellen und eine neue Perspektive herauszuarbeiten.

Im betrieblichen Netz wird deutlich, wie jahrelang mit den Unternehmen eng verbundene Kundengruppen an den Rand gerutscht waren und neue nicht in Sicht kamen. Andere Marktteilnehmende, die vormals als Unterstützer galten, rückten ab, um nicht in den Strudel des Reputations- und Vertrauensverlustes zu geraten.

Gibt es einen Ausweg? Der Prozess gestaltet sich einfacher als gedacht.

Nachdem ein gemeinsames Bewusstsein über die Situation hergestellt ist, werden die verschiedenen Kulturen der beiden Betriebe betrachtet, die früheren Ressourcen in Augenschein genommen, alte Werte wiederbelebt und Fachleute mit Erfahrung und inner- und/oder außerbetrieblicher guter Einbindung gesucht. Von beiden Betrieben werden die besten Produkte neu belebt und gemeinsam Ideen für neue entwickelt. Produktionsprozesse werden abgeglichen und nach und nach eröffnet sich die Möglichkeit, bereits bestehende funktionale Prozesse zu übernehmen und für die Gesamtorganisation neu zu etablieren. Es wird in die innerbetriebliche Kooperation und die Zurückgewinnung alter Kundenstämme investiert, indem der Wiederaufbau von Vertrauen zum Schwerpunkt der Geschäftsstrategie gemacht wird.

Der Betrieb hat überlebt. Die KollegInnen aus der Abteilung F haben gelernt, dass Innovation mit Respekt und Fingerspitzengefühl zu mehr Erfolg führt. Sie arbeiten heute mit daran, dass die Firma sich am Wettbewerb um den Ethik-Preis des Netzwerkes Wirtschaftsethik beweiben kann.

Auf dem zurückgelegten Weg wurden einzelne Strategien immer wieder im Rollentausch der verschiedenen Beteiligten auf ihre Wirkung hin psychodramatisch handelnd erprobt.

5 Resümee

Die Pflege von Netzwerken ist allerorten relevant. Die Soziodramatische Netzwerkanalyse kann eine Möglichkeit sein, die Löcher im Netz zu finden und sie kreativ und, passend zur Aufgabe, handelnd zu flicken. Das ist aufregend und anregend und häufig lösend und erfreulich.

Literatur

- Engelke, E. (2002). *Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Freiburg: Lambertus.
- Held, M., Kubon-Gilke, G., & Sturm, R. (Hrsg.). (2005). *Reputation und Vertrauen Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik* (Jahrbuch 4). #: Metropolis.
- Kruse, P. (2004). *Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: Gabal.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Coopetition-kooperativ konkurrieren*. #: Campus.
- Ostrom, E. (2011). *Was mehr wird, wenn wir teilen*. #: Oekom.
- Staub-Bernasconi, S. (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, Systemische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch*. Bern: Haupt.
- Tietel, E., & Kunkel-van Kaldenkerken, R. (Hrsg.). (2011). *Reflexiv-strategische Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weiß, K. (2005). Beweglich und stabil auf schwankendem Boden. Supervision für Führungskräfte. In: M. Fröse (Hrsg.). *Management sozialer Organisationen* (S. 203–228). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt-Verlag.
- Weiß, K. (2008). Wege in und aus Krisen. In: *Die Dynamik knapper Ressourcen* (S. 195–214). Kassel: kassel university press GmbH.
- Weiß, K. (2010). Knappe Ressourcen – neue Herausforderungen für die Supervision. In: *Zeitschrift Supervision* 1/2010 (S.18–25). Weinheim: Beltz Verlag.



Kersti Weiß, Dipl. Psych, approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DAGG) Supervisorin (DGSv), Coaching, Organisationsentwicklung, Fortbildung. Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama, Organisationsentwicklung und Fortbildung. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit von Menschen und Organisationen im Sozial-, Wirtschafts- und Politikbereich.

Seit 2001 stellv. Leitung, Fachbereichsleitung und Studienleiterin für Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der Ev. Kirche Hessen Naussau. www.ipos-ekhn.de; www.kersti-weiss.de