

## **Sieht wie Arbeit aus, ist aber ein zeit- und energie-fressendes „Spiel/-chen!“**



Dr. Jürgen Zeplin, Dipl.-Ing.

Nach der Ausbildung zum Maschinenbauingenieur, Wirtschaftsingenieur und Promotion über das Controllingthema „Ergebnisgesteuerte Unternehmensführung“, anschließend Verkaufingenieur im Elektrogroßmaschinenbau. Dann Berater für Marketing und Controlling bei einem großen internationalen Beratungsunternehmen. Gründung des eigenen Beratungsunternehmens mit den Schwerpunkten Controlling und Personal. Von 1983 bis 1990 Geschäftsführer und Vorstand des ICV –Internationaler Controllerverein und assoziierter Trainer für Transaktionsanalyse und Organisationsentwicklung an der Controllerakademie. Viele Changeprozesse mit „psychologischem“ Hintergrund, insbesondere bei Familienunternehmen. Aufsichtsrats- und Beiratstätigkeit in Unternehmen und Banken.

### **So profitieren Sie von diesem Beitrag**

Daß „menschliche“ Probleme die Effizienz von Organisationen mindern, gehört schon allgemein zu den Binsenweisheiten. Nur greifbar, klar erkennbar und beschreibbar, oder sogar quantifizierbar ist dieser Einfluß offenbar nicht, liegt er doch im „Dunklen“ der nur schwer zugängigen psychologischen Ebene. Das ist nicht unsere Disziplin, sagen Mitarbeiter und Manager. Dennoch, Abhilfe bringt das Konzeptgebäude der Transaktionsanalyse (kurz: TA). Sie kennt als Verwendungsformen der Zeit neben anderen auch „Arbeit“ und „Spiele“. Auf die Arbeitswelt übertragen bedeutet dies, daß das, was wir als Arbeit bezeichnen, sich wirklich zusammensetzt aus „Leistung“ aufgrund zielführender Arbeit und „Blindleistung“ aufgrund von Spielen. Über die „Spielanalyse“ gibt sie Anhaltspunkte, ein „Spiel“ zu erkennen und auch gezielt auszusteuern. Sie verkörpert in ihren sehr praxisnahen Konzepten eine Grundtugend des Controllers, die Transparenzverantwortlichkeit. Das kann sie deshalb in hervorragender Weise, weil ihr Schöpfer Eric Berne (1910 – 1970) sich zum Ziel gesetzt hatte, psychologische Zusammenhänge sollte ein achtjähriges Kind verstehen. Darüber hinaus folgt sie immer der Devise: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie!“ und liefert Vorgaben für die praktische Anwendung, kurzum sie ist eine wirkliche „Psycho-Logik!“

# **Sieht wie Arbeit aus, ist aber ein zeit- und energie-fressendes „Spiel/-chen!“**

## **1. Zusammen-„Arbeit“ oder zusammen ein „Spiel“ spielen?**

Wenn wir so ganz allein auf uns gestellt unsere Arbeit machen: Wir sehen, es kommt etwas heraus, wir schaffen etwas weg, der Berg unerledigter Vorgänge wird kleiner, wir kommen unserem Ziel näher, wir erzeugen eine „Leistung“ und erzielen ein Ergebnis, dann sind wir rundweg zufrieden! Es darf nur nicht die Tür aufgehen, eine Email ankommen, eine Ausarbeitung eines Mitarbeiters im Posteingang erscheinen oder wir zu einer Besprechung oder Konferenz gerufen werden. Nun ist es vorbei mit der konstruktiven Abgeschlossenheit in unserer eigenen Arbeit, nun müssen wir mit anderen, Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zusammenarbeiten und gemeinsam ein Ergebnis erzielen. Jetzt wird es schwieriger. Viele haben deshalb für sich mit der Meinung abgeschlossen, ehe ich mich mit anderen auseinander setzte oder mich auf andere verlasse, mache ich meine Arbeit lieber alleine! Nur ohne diese Zusammenarbeit kommen aber auch nicht mehr als Einzelergebnisse zustande und alles, was man Synergie nennt, bleibt auf der Strecke. In der Arbeitswelt zwingen nun einmal Werteschöpfungsketten, Prozeßstrukturen, Dienstleistungen, Projekte, Lieferanten- und Kundenbeziehungen zur Zusammen-„Arbeit“.

Als ich als Absolvent der Betriebswirtschaft in meine erste Firma kam, glaubte ich, es mit betriebswirtschaftlichen Problemen zu tun zu haben. Geprägt durch meine technische Vorbildung und Praxis erarbeitete und präsentierte ich fachliche Lösungen und war mit ihnen dennoch nicht erfolgreich. Mein fachlicher Vortrag fand zwar Gehör, aber danach mündete alles in langatmigen Diskussionen. Es wurden mit großem Aufwand Sitzungen und Projekte anberaumt, getreu der Formel: Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verstärkten wir unsere Anstrengungen (Albrecht Deyhle). Ich war über diese höchst unwirtschaftliche Destruktivität der Menschen erschrocken. Warum wird so viel Zeit und Energie verschwendet? Mir wurde klar, ich hatte mich geirrt, zu den fachlichen Fragen kamen die sogenannten „menschlichen“ Probleme, die wohl die Ursache für die großen „Blindleistungen“ waren. Da brach z. B. einer einen Streit vom Zaune, der mit viel Zeitverbrauch und Leidenschaft durchgefochten wurde, ein anderer nutzte jede Sitzung, sich eitel zu produzieren, ein nächster versuchte alle Arbeit auf andere abzuschieben, war dann aber sofort mit Kritik zur Stelle und ein anderer war immer dabei, Widerstand und Aufruhr gegen die Führenden zu initiieren. Alle diese Aktionen hatten mit der eigentlichen Arbeit nichts zu tun, waren den Akteuren aber wichtiger als die Arbeit und das angestrebte Ergebnis und dieses Tun erinnerte mich an Dramen im Theater, der Oper, der Familie und dem Freundeskreis.

Menschliche Beziehung und Kommunikation vollzieht sich bekanntlich auf zwei Ebenen, der Sachebene und der psychologischen Ebene. Die Sachebene beherrschen wir allgemein. Haben wir aber für die psychologische Ebene auch das entsprechende Rüstzeug, um die „menschlichen Probleme“ lösen zu können? Ja, die Transaktionsanalyse stellt die richtige „Toolbox“, den „Instrumentenkasten“ zur Verfügung, wir müssen die Box nur ein wenig öffnen!

Warum denn nun aber gerade Transaktionsanalyse? Nun, hinter ihr verbirgt sich ein sehr umfangreiches psychoanalytisches Konzept von Neo-Freudianern, mit der Besonderheit, daß ihr Schöpfer Eric Berne (1910 -1970) sich zum Ziel setzte, ein achtjähriges Kind sollte die psychologischen Zusammenhänge verstehen können. Therapien zwischen Therapeut und Klient sollte auf gleicher Augenhöhe stattfinden. Er wollte sie verständlich und für alle Beteiligten nachvollziehbar machen. Die Theorie sollte keine Geheimwissenschaft der Wissenden im weißen Kittel bleiben, sondern die Grundlagen menschlichen Verhaltens sollten durchsichtig und einsichtig gemacht werden. Das ist ihm und seinen Nachfolgern gelungen, aber er warnte auch früh: „TA is simple, but not easy“. Was soviel heißt, die Konzepte sind leicht verständlich, aber die Tiefe und Breite des gesamten Konzeptgebäudes ist nicht leicht zu beherrschen, sondern muß eher mühevoll erarbeitet werden.

Die deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse beschreibt die TA so, sie ist

- ein Persönlichkeitskonzept, mit dessen Hilfe innere Prozesse und lebensgeschichtliche Entwicklungen verstehbar gemacht werden können,
- ein Kommunikationskonzept, das die Möglichkeit bietet, die Art und Weise zwischenmenschlicher Kommunikation zu beschreiben und zu erklären und
- ein Therapiekonzept zur Behandlung psychischer Erkrankungen sowie ein Beratungskonzept zur Förderung individuellen und sozialen Wachstums.

Grob unterschieden werden kann sie in die Konzepte

- Persönlichkeitsanalyse
- Beziehungsanalyse (eigentliche Transaktionsanalyse)
- Gruppenanalyse (Maschen- und Spielanalyse)
- Analyse und Steuerung von sozialen Systemen

Wir wollen uns hier mit dem Baustein Spielanalyse befassen und wenden uns wieder der Frage Zusammen-„Arbeit“ oder „Spiel“ zu? Arbeit ist eindeutig definiert als eine Summe von Tätigkeiten, die gewisse Fähigkeiten vom Aufgabenträger verlangen, ein Ziel verfolgen und durch eine entsprechende Leistung innerhalb einer Zeiteinheit als Ergebnis erreicht wird und bewertet werden kann. Ein einzelner Aufgabenträger gibt sich seine „Streicheleinheiten“, das ist die erforderliche Anerkennung, während des Arbeitsprozesses selbst, quasi als Selbstansporn, bevor er die Anerkennung für sein Endergebnis von anderen, dem Kollegen, dem Vorgesetzten bekommt oder auch nicht. Um beurteilen zu können, ob ein Student ein Diplom verdient, muß er persönlich eine Diplomarbeit schreiben und die Bewertung ist eindeutig der Ausweis seiner persönlichen Qualifikation und Leistungsfähigkeit.

Wenn aber nun andere Menschen in diesem Arbeitsprozeß hinzukommen, Über- oder Unterstellungsverhältnisse eine Rolle spielen, mischen sich in diese nunmehr entstehende Zusammen-„Arbeit“ viele Einflüsse der psychologischen Ebene ein. So will einer sich ständig selbst darstellen, der andere holt sich seine Aufmerksamkeit, indem er sich blöder stellt, als die Polizei erlaubt, um seine Arbeit nicht machen zu müssen. Ein anderer erklärt allen immer bereitwillig, daß der Vorgesetzte ein Trottel ist, der nächste weiß alles besser und ein anderer schiebt ständig die Schuld auf andere. Das ist alles offenbar wie schon gesagt viel wichtiger, wichtiger als die eigentliche Arbeit, das Ergebnis und die Leistung.

Heißt das, wir müssen unser Verständnis von Zusammen-„Arbeit“ ändern? Ja, ganz eindeutig. Wenn zwei Menschen und mehr in einem Arbeitsprozeß vereint sind, gesellen sich zur eigentlichen, meßbaren Arbeit und Leistung auch eine andere Dimension „scheinbarer Arbeit“ als Zeit- und Energieverwendung hinzu, die keiner braucht, die nur der trickreichen Befriedigung nach Anerkennung und Aufmerksamkeit der Akteure oder Spieler dient und die, weil sie keinen Nutzen stiftet, in der Arbeitswelt reine Blindleistung, also Verschwendung ist, auf der Theaterbühne dagegen durchaus sehr unterhaltend sein kann. Das wollen wir im folgenden ein (psychologisches) „**Spiel**“ nennen.

Was ist nun ein Spiel genauer? Eric Berne hat zuerst auf die verblüffenden Regelmäßigkeiten von Verhaltensabläufen in Zweierbeziehungen und Gruppen hingewiesen, die mit verdeckten „Transaktionen“ ablaufen, das sind unausgesprochene, halb bewußte Meinungen, Gedanken und auch Vorurteile, die Menschen voneinander haben. Also Spiele im transaktionsanalytischen Sinne sind nicht das, was kleine Kinder mit Bauklötzen, einem Ball oder einer Schippe im Sandkasten tun, auch hat es nichts mit Schachfiguren, dem Sport oder einem Computerspiel zu tun, sondern es ist das, was man umgangssprachlich als „Spielchen“ bezeichnet. Der Volksmund sagt dazu vielleicht, jemanden in die Pfanne hauen oder verladen, in den Wald schicken oder ins Messer laufen lassen. Oder wenn in einer Partnerbeziehung ein verliebter Mann von seiner Angebeteten hingehalten oder hintergangen wird und er sagt: Du spielst mit mir, was bedeutet, Du bist nicht ehrlich zu mir, Du hintergehst mich mit einem Trick oder Du gehst nicht anständig mit mir um.

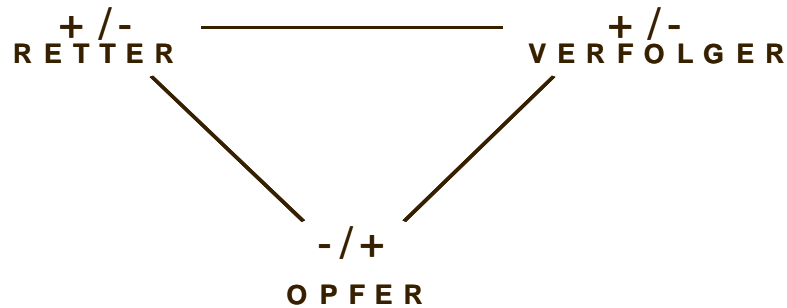
Arbeit und Zusammen-„Arbeit“ läuft auf der Verstandesebene ab, die TA sagt dazu unter Einschaltung unseres Erwachsenen-Ichs. Die emotionelle Ebene muß einen gewissen Gleichklang haben, umgangssprachlich sagt man: Die Chemie muß stimmen! Spiele werden unter weitgehender Ausschaltung der Verstandesebene, des Erwachsenen-Ichs, aus der emotionalen Ebene gespielt. Hierbei nehmen die Beteiligten Rollen ein, denen die folgenden Mottos zugrunde liegen: Die

**Retterrolle:** „Nun beruhigen Sie sich erst einmal, so schlimm ist das ja auch nicht. Ich werde mich Ihrer Sache gleich einmal annehmen!“  
Versteckt: „Ich versuche nur, Dir zu helfen, Dir muß man ja auch wirklich helfen.“

**Verfolgerrolle:** „So etwas darf man nicht durchgehen lassen, einmal verwarnen und wenn es dann auch nicht fruchtet, gleich rauschmeißen!“  
Versteckt: „Jetzt hab ich Dich endlich, Du Schweinehund!“

**Opferrolle:** „Ich kann machen, was ich will, bei mir geht alles daneben, mir gelingt nie etwas!“  
Versteckt: „Tu mir etwas an, hau mich!“ oder „Vielleicht finde ich jemand, den ich für mich einspannen kann!“

Diese Rollen lassen sich in dem sogenannten Dramadrei-eck darstellen. „Drama“-drei-eck deshalb, weil ihr Entdecker Stephen Karpman in Märchen und Dramen gestöbert hatte und herausfand, daß diese Rollen von den Akteuren immer dann eingenommen werden, wenn es besonders spannend wird.



Im Spiel sucht sich ein Retter nun sein Opfer, das er retten kann und jeder Verfolger auch sein Opfer, das er verfolgen kann. Ebenso sucht sich ein Opfer seinen Retter oder seinen Verfolger. Die Besetzung der Rollen ist die Voraussetzung für ein anregendes, dynamisches Spiel. Ist jemand dabei, der keine Rolle einnehmen kann, stört er die Kreise, läuft aber Gefahr in das Spiel hineingezogen zu werden. Ein Spiel ist aber erst dann abgelaufen, wenn mindestens eine Person die Rolle freiwillig oder unfreiwillig wechselt. Also beispielsweise das Opfer plötzlich zum Verfolger wird und der Retter sich als Opfer wiederfindet. Dann dreht sich das Dreieck, der Rollenwechsel (Switch) findet statt und hinterläßt Irritation, Verwirrung, Verbitterung oder handfesten Ärger. Ein Außenstehender beobachtet diesen Switch als eine Veränderung bei den Beteiligten vom „Smiley“ zum „Frustry“. Das kann schleichend oder auch ruckartig vor sich gehen

Die Bezeichnungen +/- und -/+ deuten auf die in der TA üblichen Grundeinstellungen, oder O.K.-Positionen hin. Die Bezeichnung +/- steht für die Einstellung: „Ich bin O.K. – Du bist nicht O.K.“ Das ist eine Position der selbstgefühlten, vermeintlichen „**Überlegenheit**“, aber auch einer „Überverantwortlichkeit“. Für die Retter- und die Verfolgerrolle sind diese Grundeinstellungen prägend. Die Bezeichnung -/+ steht für die Einstellung: „Ich bin nicht O. K. – Du bist O. K.“ Das ist eine Position der selbstgefühlten, vermeintlichen „**Unterlegenheit**“, aber auch einer „Unterverantwortlichkeit“. Die Einschränkung „vermeintlich“ weist darauf hin, daß diese „Über- oder Unterlegenheitsempfindungen“ auf Selbsteinschätzungen beruhen. Im Laufe eines Spieles kann aber jemand mit einer +/- Einstellung durchaus in eine -/+ Position geschickt werden.

Nichts ist so praktisch, wie ein gutes Beispiel. Zwei häufig in der Praxis erlebbare Spiele sollen den Einstieg in die TA ermöglichen. Es wird gezeigt, wie diese Dramen ablaufen, wie man erkennen kann in einem Spiel verwickelt zu sein, was die Ursachen sind und wie man aussteigen kann.

## 2. Das Spiel: „Gerichtssaal!“

Wir erleben die Ergebnisbesprechung eines Geschäftsbereiches. Teilnehmer sind: Geschäftsführer, Controller, Vertriebsleiter und Technischer Leiter

Controller:  
(als Verfolger verfolgt  
den Vertriebsleiter)

Herr Vertriebsleiter, was haben Sie sich eigentlich diesmal gedacht? Wie soll ich denn nun ein gutes Ergebnis machen, wenn Sie mit Ihren Verkaufsergebnissen so weit hinter den Planwerten zurückbleiben?

Vertriebsleiter:  
*(kleinlaut aus der Opferrolle)* Was soll ich denn machen? Dann waren die Planwerte eben zu hoch. Wir wurden ja auch ausgequetscht wie eine Zitrone!

Geschäftsführer:  
*(gönnnerhaft als Retter)* Na, na überlegen Sie einmal, Herr Vertriebsleiter, hatten Sie sich damals vielleicht wirklich viel zu optimistisch gegeben und verplant?

Controller:  
*(fährt dazwischen, verfolgt den Vertriebsleiter weiter)* Was heißt hier verplant! Wenn Sie sich verplant haben, fällt mein ganzes Planungsgerüst zusammen. Wie soll ich denn nun mein gesamtheitlich angestrebtes Ergebnis machen?

**Rollenwechsel! (Switch)**

Vertriebsleiter:  
*(wechselt in die Verfolgerrolle)* Ach ja, hört hört, mir kommen gleich die Tränen, wer macht denn hier eigentlich das Ergebnis? Sie vielleicht? Sie verursachen doch nur Kosten! Und niemand kann ermessen, was Ihr wirklicher Nutzen ist!

**Rollenwechsel! (Switch)**

Geschäftsführer:  
*(rettet den Controller und verfolgt den Vertriebsleiter)* Aber, aber Herr Vertriebsleiter, Controlling ist nun einmal wichtig, auch für Sie, Herr Vertriebsleiter, ich betone, auch für Sie!

Vertriebsleiter:  
*(verfolgt den Controller aber weiter)* Das mag ja sein, aber mit den schiefen Zahlen und Vorwürfen des Controllers komme ich keinen Schritt weiter.

Controller:  
*(verfolgt den Vertriebsleiter aber auch weiter)* Was heißt denn hier schiefe Zahlen? Sie lassen sich immer wieder etwas Neues einfallen, um von Ihrer Verantwortung abzulenken!

Technischer Leiter:  
*(unterbricht, rettet den Controller und verfolgt den Vertriebsleiter)* Also, da muß ich mich nun doch einmal einschalten, die Zahlen, die ich vom Controlling bekomme, sind gut und zuverlässig. Was Sie, Herr Vertriebsleiter aus Ihren Zahlen machen, wundert mich doch sehr.

Vertriebsleiter:  
*(verfolgt nun den Technischen Leiter)* Ach mischen Sie sich doch da nicht ein. Schaffen Sie es doch erst einmal, daß Sie termingerecht produzieren, dann können wir uns auch über Zahlen unterhalten.

Technischer Leiter:  
*(als Opfer)* Herr Geschäftsführer muß ich mir das gefallen lassen? Sie wissen doch selbst sehr genau, wie wir uns alle bemüht haben.

Geschäftsführer:  
*(rettet den Technischen Leiter)* Sachte, sachte meine Herren! Es ist richtig, die Termintreue hat sich in der letzten Zeit schon gebessert!

Vertriebsleiter:  
*(bleibt in der Verfolgerrolle)* Nun weiß ich aber immer noch nicht, wie wir aus dieser Sackgasse herauskommen sollen? Welche Meinung haben Sie eigentlich in dieser Sache, Herr Geschäftsführer?

Geschäftsführer: Ja, so genau weiß ich das doch nun auch nicht. Ich sitze  
(*wankt in seiner Retterrolle*) ja hier ganz weit vom Schuß.

Controller: Ja, wozu liefere ich Ihnen denn jede Woche meine  
(*verfolgt nun den Berichte? Da steht doch alles drin. Sie brauchen es doch  
Geschäftsführer*) nur zu lesen und mich einmal zu sich zu bitten, wenn Sie  
etwas nicht verstehen.

### **Rollenwechsel! (Switch)**

Geschäftsführer: Ich lese sie ja auch, aber ich bekomme doch auch noch  
(*verteidigt sich nunmehr andere Berichte, z. B vom Herrn Vertriebsleiter und  
schon aus Opferposition*) Herrn Technischer Leiter.

Vertriebsleiter: Heißt das etwa, Herr Geschäftsführer, Sie haben meine  
(*verfolgt nun den Berichte auch nicht gelesen? Das kostet mich meine  
Geschäftsführer*) Wochenenden. Ich habe im übrigen schon vor drei Mo-  
naten vor dem Unheil gewarnt, aber wie immer, nichts ist  
geschehen!

Controller: Herr Geschäftsführer, das überrascht mich aber. Sie  
(*verfolgt weiter hatten von diesen Verkaufszahlen und dem negativen  
den Geschäftsführer*) Trend schon vor drei Monaten gewußt? Wir haben das  
doch erst gestern ausgerechnet. Wie soll ich denn hier  
Controller sein, wenn mir keiner diese Zahlen gibt?

### **Rollenwechsel (Switch)**

Geschäftsführer (laut): Schluß jetzt, mir reicht's! Hier wird von Ihnen nur immer  
(*wechselt jetzt in die Ver- um das Problem herumgeredet. Sie setzen sich alle drei  
folgerrolle, Controller, zusammen und arbeiten ein Konzept bis zur nächsten  
Vertriebsleiter u. Technischer Woche aus, wie wir aus dieser Situation herauskommen  
Leiter landen in der Opfer- Vielen Dank, meine Herren!  
rolle*)

Technischer Leiter: Ich weiß manchmal gar nicht, wie so etwas kommt. Eben  
(*weiß in seiner zugewiesenen war ich noch Technischer Prokurist, jetzt bin ich plötzlich  
Rolle als Opfer noch etwas ein Krisenmanager, so schnell geht das!  
zu sagen*)

Obwohl in den Dialogen dieses Spiels das Wort „Schuld“ nicht gefallen ist, geht es aber einzig nur darum, dem anderen die Schuld für irgend etwas zu geben, was nicht in Ordnung ist. Allen Beteiligten war aus ihrer persönlichen Sicht sofort klar, an dieser Fehlentwicklung muß irgendwer „Schuld“ haben. Das eigentliche Problem, die zu hohen Abweichungen im Verkaufsplan und deren mögliche Ursachen, kamen gar nicht zur Sprache, geschweige denn eine mögliche Lösung. Jeder nahm einer unbewußten Regie folgend sofort seine Rolle ein: Ich habe keine Schuld, aber der da...!

Der Controller nimmt die Rolle des Verfolgers, quasi als Anklagevertreter ein. Ein Controller als Staatsanwalt ist immer ein Garant für dynamische Spiele, denn er muß ja Abweichungen vom Plan als potentielle Verbrechen anklagen. Er behält diese Rolle fast auch über das gesamte Spiel. Der Vertriebsleiter startet zwar aus der Opferrolle, die aber wohl seine Tarnung war, er wechselt dann schnell in die Verfol-

gerolle und behält sie fast auch im gesamten Spiel. Ein Vertriebsleiter in der Verfolgerrolle ist gleichfalls ein Garant für ein dynamisches, hitziges Spiel, denn er erklärt allen, warum er nicht für sein Ergebnis verantwortlich ist und nennt dann auch mögliche Schuldige.

Der Geschäftsführer sitzt als Richter in der Retterrolle, weiß aber noch nicht so recht, wen er retten soll. Er läßt aber zu, daß der Controller und der Vertriebsleiter vor seinen Augen ihre Spiegelfechtereie ausführen. Dies kann auch zu einem anderen Spiel führen: „Macht den Sieger unter Euch aus!“ Das ist ein altbekanntes Spiel, oft gespielt in starren Bürokratien, wo der Vorgesetzte die nächste Ebene aufeinander hetzt und Zwist schürt, damit er sicherer im Sattel sitzt.

Kurios an diesem Beispiel ist, daß der Geschäftsführer kurzzeitig in die Opferrolle gelangt, weil der Controller und der Vertriebsleiter, statt sich weiter gegenseitig zu verfolgen, nun den Geschäftsführer aus unterschiedlichen Gründen verfolgen. Generell fordert ein Retter alle anderen Spieler heraus, ihn von diesem Thron der erhabenen Überlegenheit zu stürzen. Dies gelingt hier nicht, weil sich der Geschäftsführer auf seine Positionsmacht besinnt und mit dem „Herr-im-Hause-Standpunkt“ seine vermeintliche Überlegenheit nunmehr in der Rolle als Verfolger wiedergewinnt. Der Technische Leiter ist ein Beispiel eines unglücklichen Teilnehmers am Spiel, der ohne viel eigenes Zutun in das Spiel „hineingezogen“ wird, sich nicht wehren kann, aber am Ende die Konsequenzen tragen muß, frei nach dem Sprichwort: Mitgegangen, Mitgefangen, Mitgehangen!

Wie kommt es, daß so viele erwachsene Menschen, die aus unterschiedlichsten Herkunften kommen, sich wie von einer unsichtbaren Hand gelenkt in eine derartige Situation begeben und eine Gerichtssaalsituation nachspielen, den Geschäftsführer in die Rolle eines Richters bringen und die anderen Rollen Angeklagter und Ankläger dann wechselseitig besetzen?

Ganz einfach, sie haben das Spiel in ihrer Kindheit gelernt. Erinnern wir uns: Lisa kommt zu ihrer Mutter und beschwert sich:

Lisa: „Ernest hat mir meinen Game Boy unter Wasser gesetzt!“

Mutter: „Warum tut denn dein Bruder so etwas?“

Lisa: „Ich weiß nicht!“

Mutter: „Da muß ich mir Ernest doch einmal vorknöpfen.“

Ernest: „Was ist denn los?“

Mutter: „Du hast Lisas Game Boy unter Wasser gesetzt? Warum?“

Ernest: „Sie hat meinen Tamagotchi sterben lassen!“

Mutter: „Wie bitte, das ist doch kein Grund, das ist aber böse von Dir“

Lisa: „Du mußt mir meinen Game Boy ersetzen!“

Ernest: „Ich ersetze gar nichts, hoffentlich „Elegantversichert“

Mutter: „Doch Ernest, Du mußt den Game Boy ersetzen. Ich ziehe es Dir von Deinem Taschengeld ab.“

Der Mechanismus des Zusammenhangs von Schuld, Urteil und Sühne wird Menschen früh eingepflegt. Es ist allen Beteiligten klar, wer die Schuld feststellt, wer wen anklagt, wer das Urteil spricht und das Strafmaß festlegt. Das haben wir in der Familie und auch in der Schule folgerichtig fürs spätere Leben gelernt!



Natürlich entwickelt jeder für sich in dem Gerichtssaal Familie auch verschiedene Taktiken und Regeln, die ihn in dem „Prozeß“ gut aussehen lassen: Nämlich

- Angriff ist die beste Verteidigung!
- Du mußt nichts sagen, was zu Deinen Ungunsten ausgelegt werden kann.
- Du mußt den Richter für dich gewinnen, oder zumindest gehörig einnebeln und umgarnen.
- Eine kleine Unwahrheit, die ja gar nicht auffällt, ist schon in Ordnung.
- Selbst belasten ist falsch, besser ist es in die Offensive zu gehen, sonst droht dann womöglich irgendwann Bestrafung.
- Lieber eine kräftige Anschuldung, als ein lauer Beweis!
- Von der eigenen Unschuld tief überzeugt sein und das allen auch treuherzig zeigen.

Wir sind bei diesem Spiel aber nicht mehr in der Familie und der Kinderwelt, dennoch haben wir die Regeln nicht verlernt. Das ist auf der einen Seite gut, weil wir damit Fähigkeiten entwickelt haben, die uns in wirklichen Rechtstreitigkeiten gut zu Gesicht stehen. Auf der anderen Seite kann dieses eingeübte Verhalten hinderlich sein, wenn wir uns immer „wie vor Gericht“ verhalten, obwohl es gar keine Verfehlung und keinen „Schuldigen“ gibt. Es gab eine Abweichung und einen Verantwortlichen.

Stellt sich nun noch die Frage, wäre das Spiel so oder so gelaufen? Nein, natürlich nicht. Es konnte nur laufen, weil die Hauptakteure mit ihren jeweiligen „Spielfähigkeiten“ dazu beitragen haben. Wie wäre vermutlich die Sitzung gelaufen, wenn sie vom Geschäftsführer mit folgenden Worten eröffnet worden wäre:

Geschäftsführer:                    Meine Herren, unser heutiges Thema sind die gravierenden Abweichungen im Vertrieb. Gibt es da vom Controlling oder vom Vertrieb entsprechende Tischvorlagen? Ja/Nein! Wer zeichnet eigentlich für die Abweichungen verantwortlich? Welche Konsequenzen ziehen Sie als Verantwortlicher daraus? Was wollen wir hier und heute erreichen? Welche Zeit geben wir uns dazu? Ich erbitte Ihre Vorschläge zu unserer Zielsetzung! Bitte, Sie haben das Wort!

Wenn die Beteiligten so „geführt“ worden wären, hätte das Spiel nicht laufen können. Also sind alle Beteiligten mehr oder weniger „spielfähig“, allen voran der Geschäftsführer, der eine Variante des Spiels „Gerichtssaal“ favorisiert, nämlich „Macht den Sieger unter Euch aus!“ Das gelingt ihm nur nicht, weil die „Gladiatoren“ plötzlich „switchen“ und ihn angreifen.

Hätte einer der Beteiligten während des Spiels aussteigen können? Natürlich, der Controller hätte es tun können. Nur steckte er so tief in einer „überverantwortlichen“ Position, sprach von „seinem Ergebnis“ und war in der Hitze des Gefechtes schon so angepiekst, daß ihm ein Ausstieg wohl auch sehr schmerzlich wäre.

Der Vertriebsleiter, belastet durch den Mißerfolg der Verkaufsabweichungen, hatte aber offenbar kein Lösungskonzept parat, weder im Kopf noch auf dem Papier. Er tat

gut daran, sich mit dem Controller in eine Keilerei einzulassen. So konnte er sich seiner Verantwortung entziehen und in die „Unterverantwortlichkeit“ abtauchen.

Einzig der Technische Leiter ist ein wirklicher Unglücksrabe, der hier als unfreiwilliges Opfer in ein handfestes Spiel verwickelt wurde und auch noch mit Konsequenzen für ihn persönlich. Er hatte sich ja eingemischt und Partei für den Controller bezogen. Er wäre besser gefahren, wenn er nach dem ersten Geplänkel mit folgen Worten ausgestiegen wäre:

Technischer Leiter: Ich bitte um Ihr Verständnis meine Herren, daß ich jetzt erst einmal nachfrage! Ich habe verstanden, der Grund dieses Termins sind die gravierenden Abweichungen im Vertrieb. Ist das richtig? Ich bin zu der Sitzung auch eingeladen. Was ist das Ziel dieser Sitzung? Was könnte ich Ihres Erachtens aus meiner Sicht zur Lösung des Problems oder Erreichen des Ziels beitragen? Ich bitte Sie, klären Sie mich auf.

Unterstellt der Geschäftsführer hätte so viel „Vernunft“ bei einem seiner Untergebenen erwartet und gelten lassen, wäre das Spiel für ihn nicht gelaufen, wenn er auch noch die Fragen beantwortet bekommen hätte.

Der folgende Steckbrief faßt das Wesentliche zu diesem Spiel zusammen.

### **Steckbrief Spiel: „Gerichtssaal“**

▶ **Grundmotto:**

Wenn ein Problem auftaucht, wird nicht über die Ursachen, die Möglichkeiten der Abwendung und mögliche Lösung gesprochen, sondern erst einmal mit viel Energie **„der Schuldige gesucht“**. Die Beteiligten klagen sich an, verteidigen sich und einer spricht Recht, wie vor einem virtuellen Gericht.

▶ **Beteiligte:**

Mindestens drei Personen, nämlich Beklagter (Opfer), Kläger (Verfolger) und Richter (Retter).

▶ **Zeitraumen:**

Kurzfristig (in Stunden), kann auch über Wochen und Monate hinweggehen, wenn an Stelle der persönlichen Auseinandersetzung der Verkehr mit Schriftsätzen, Aktennotizen und E-Mails gesetzt wird.

▶ **Die unbewußte „Regie“ verteilt die Rollen:**

In der Regel wird der Vorgesetzte oder eine entsprechende Respektsperson in einem entsprechenden Konfliktfall in die Rolle des „Richters“ gedrängt und von allen so empfunden und anerkannt. Erst einmal ist das keine „Verfolger-“ oder „Retterrolle“ im transaktionsanalytischen Sinne. Alle anderen Beteiligten keilen sich dann wechselseitig in „Opfer-“, und „Verfolgerrollen“ mit aufregenden Sequenzen und anmaßenden, verletzenden Herabsetzungen. Es ist durchaus denkbar, daß auch ein Vorgesetzter ohne jede Spielanfälligkeit in dieses Spiel verwickelt wird, wenn er/sie dem Treiben seiner Führungskräfte freien Lauf läßt. Damit das

Spiel aber läuft, muß der Richter dann doch in die Rolle des Retters und vielleicht auch des Verfolgers schlüpfen.

▶ **Wodurch wird es zu einem Spiel?**

Durch die wechselnden Rollen der Beteiligten entsteht das Spiel.

▶ **Verdeckte Botschaften:**

Vom jeweiligen Opfer und Verfolger geht immer in Richtung Richter die ständige Botschaft „Sag doch, daß ich recht habe.“ Vom Richter als Retter ergehen in die andere Richtung ständig „Urteile“ „Er hat recht, nicht recht oder ihr habt beide recht!“

▶ **Woran ist für einen außenstehenden Dritten erkennbar, daß ein Spiel gespielt wird?**

Ein Außenstehender kann gar nicht erkennen, um was es wirklich geht. Er merkt nur, daß die Beteiligten sich gegenseitig herabsetzen und der Umgangston recht hitzig ist. Würde ein Außenstehender nach dem Ziel der Zusammenkunft fragen, würde er das Spiel gegebenenfalls zerstören.

Er kann auch beobachten, daß einzelne Teilnehmer an dem Spiel erst mit froher Miene ins Gespräch gehen, die sich dann laufend verfinstert. Das heißt der in einem Spiel zu erwartende „Switch“ findet statt und zeigt sich offen in der Form von Stimmungsänderungen vom „Smiley“ zum „Frusty“!

▶ **Maßnahmen zur Spielvermeidung – Einschalten des Erwachsenen-Ichs (der Verstandesebene)**

Der gewillkürte Richter kann, wenn er nicht spielanfällig ist und erkennt, in welcher Rolle er sich befindet oder geschoben wurde, das Spiel schnell aus seiner Verstandesebene (Erwachsenen-Ich) beenden, indem er nach Ursachen und Lösungen fragt. Worum geht es eigentlich? Jede Frage nach dem Ziel der Zusammenkunft, die auch wahrheitsgemäß beantwortet wird, beendet dieses Spiel.

Ein in der Opfer- oder Verfolgerrolle Befindlicher kann, wenn er seine Verwicklung erkennt aussteigen, indem er aufhört sich vor dem Richter zu produzieren mit dem Ziel, unbedingt Recht zu bekommen. Zum Beispiel könnte er in die Verstandesebene (Erwachsenen-Ich) wechseln und den Richter fragen, was seines Erachtens die Ursachen für die Abweichungen sind und welche Lösung er vorschlagen würde.

### **3. Das Spiel: „Warum nicht - ja, aber....!“ WANJA**

Wir haben nun ein Spiel kennengelernt, das von drei und mehr als drei Personen gespielt werden kann. Aber es gibt auch Spiele, die nur von zwei Personen gespielt werden. Nichts ist wiederum so praktisch, wie ein gutes Beispiel:

Ich bin Controller in einem mittelständischen Unternehmen. Mein Vorgesetzter ist der kaufmännische Leiter. In diesem Jahr haben wir uns im Verkauf sehr ehrgeizige Ziele gesetzt. Mein Vorgesetzter hat mir zu Anfang des Planjahres ans Herz gelegt,

im Hinblick auf unsere ehrgeizigen Verkaufsziele meiner Aufgabe als Controller mit allem Nachdruck nachzukommen.

Nach 3 Monaten bleiben die Ist-Verkäufe hinter dem Plan zurück. Deshalb möchte ich meiner Aufgabe gemäß, mit dem Verkaufsleiter über Ursachen und mögliche Abhilfe sprechen. Ich kündige dem Verkaufsleiter meinen Hausbesuch an und vereinbare einen Termin.

Gerade in dem Augenblick, da ich im Büro des Verkaufsleiters eintreffe, sitzt er noch mit einigen Mitarbeitern zusammen. Es hat für mich den Anschein, als ob hier intensiv über die schwierige Lage beraten wird. Der Beginn unseres Gespräches verzögert sich um eine Stunde, weil der Verkaufsleiter erst noch seine Sitzung mit seinen engsten Mitarbeitern beenden muß. Dies teilte mir seine Sekretärin kurz vorher in seinem Auftrage mit und danach müsse er noch einige unaufschiebbare Telefonate führen, die inzwischen angefallen waren.

Ich vertreibe mir die Zeit, indem ich mit seiner Sekretärin ein sehr interessantes Gespräch über ihren Urlaub auf Lanzarote führe.

Das Gespräch beginnt dann aber doch bald:

Controller: Herr Verkaufsleiter, ich mache mir große Sorgen. Die Ist-Zahlen bleiben in den ersten 3 Monaten dieses Jahres hinter dem Plan zurück. Was meinen Sie, woran liegt das?

Verkaufsleiter: Ja, **ja**, Sie haben recht! Ich mache mir auch große Sorgen. **Aber** dieser schlechte Geschäftsablauf lastet zentnerschwer auf mir. Eben haben wir intensiv in unserem Vertriebsteam beraten und ein Bündel Maßnahmen beschlossen. Wir sind zuversichtlich, daß wir das Problem in den Griff bekommen werden.

Controller: Sie haben Maßnahmen beschlossen? Die kenne ich natürlich noch gar nicht und kann doch deren Auswirkungen so auch gar nicht einplanen. Aber gut, **warum** haben Sie denn **nicht** erst einmal mit dem Außendienst gesprochen, ob er vielleicht den Rückstand noch irgendwie aufholen kann?

Verkaufsleiter: **Ja, aber** da bekomme ich doch immer die gleiche Antwort: Zu hohe Preise, nicht konkurrenzfähige Produkte usw., immer die gleiche Leier!

Controller: Vielleicht ist aber auch die Gebietsaufteilung nicht optimal. **Warum** überprüfen Sie **nicht** einmal die Marktpotentiale in den Gebieten. Vielleicht gibt es da tatsächlich Ungleichgewichte in der Marktbearbeitung.

Verkaufsleiter: **Ja**, wir haben vorhin diese Möglichkeit auch angesprochen. **Aber** Sie wissen doch selbst was passiert, wenn man einem Außendienstmitarbeiter einen Teil seines Gebietes und damit seine Kunden wegnimmt.

Controller: Ja, das ist sicherlich sehr schwer. Aber haben Sie schon an Verkaufsförderungsaktionen gedacht? **Warum** starten Sie **nicht** umgehend eine große Promotionaktion? Im Plan sind doch einige vorgesehen.

Verkaufsleiter: **Ja, aber** das haben wir doch schon angedacht. Aber derartige Aktionen müssen doch auch inhaltlich vorbereitet werden und für außerplanmäßige Sonderaktionen fehlt uns ja bekanntlich das Geld.

Controller: Nun, das ist auch richtig! Ich befürchte nur, daß die Geschäftsleitung diese Lage sehr ernst nehmen wird. **Warum** haben Sie denn noch **nicht** die Geschäftsleitung über den Ernst der Lage informiert?

### ***Rollenwechsel (Switch)***

Verkaufsleiter: **Ja, aber** ich dachte, das hätten Sie schon längst getan. Wozu sind Sie denn Controller und verfassen monatlich diese umfangreichen Berichte?

Controller: Meine Aufgabe ist es nur, die Fakten nüchtern und urteilsfrei in Berichten zusammenzufassen. An Ihrer Lage kann ich ja schließlich auch nichts ändern. Oder soll ich vielleicht rausgehen und mitverkaufen?

Verkaufsleiter: Nun verstehe ich gar nichts mehr. Sie lassen sich bei mir einen Termin geben, mischen sich in unsere Verkaufsaufgaben ein. Neues habe ich von Ihnen auch nicht gehört. Die Geschäftsleitung setzen Sie auch nicht in Kenntnis, obwohl das doch das mindeste ist, was man vom Controlling erwarten könnte. Was wollen Sie denn eigentlich? Mir stehlen Sie die Zeit, Nutzen fürs Unternehmen bringen Sie auch nicht; Hauptsache ist, Sie machen mit viel Aufwand Ihre schönen Berichte!

Der objektive Beobachter sieht hier aus seiner Vogelperspektive die Rollen und den Rollenwechsel (Switch) der Akteure. Aber für jemand, der in einem Spiel befangen ist, ist die Vogelperspektive nicht zielführend. Gibt es denn ein Instrument, mit dem man erkennen kann in einem Spiel befangen zu sein? Leider nein, einen Spiel-Geigerzähler“ gibt es leider nicht, allenfalls kann die emotionelle Übererregung ein Indiz sein. Aber es gibt ein Analysehilfsmittel, anzuwenden unmittelbar nachdem ein Spiel gelaufen ist. Das ist der Spielplan von John James mit seinen sechs Fragen:

- (1) Was passiert mir mit wem immer und immer wieder?
- (2) Wie fängt es meistens an?
- (3) Was geschieht dann?
- (4) Und dann?...und dann?... und dann?
- (5) Wie endet es meistens? Wie gehen wir auseinander?
- (6) Wie fühle ich mich am Ende?

Unser Controller wollte sich nun vergewissern, ob er in ein Spiel verwickelt worden ist und hat deshalb den Spielplan ausgefüllt. Vorher hat er die Vorabregel geprüft, ob

vielleicht ein Spiel abgelaufen sein könnte. Hierzu hat er sich die Fragen (1) und (6) gestellt, die einen fast sicheren Hinweis auf ein Spiel liefern.

- Er prüfte die Frage (1) „Was passiert mir mit wem immer und immer wieder?“ und kam zu dem Ergebnis, daß sich die negativen Erlebnisse mit dem Verkaufsleiter immer irgendwie ähnlich gestalteten und/oder wiederholten.
- Nun prüfte er die Frage (6) „Wie fühle ich mich am Ende?“ und beantwortete sie: Ich bin enttäuscht, aufgebracht und ärgerlich!

Ist die permanente Wiederholbarkeit gemäß der Frage (1) gegeben und das Gefühl aufgrund der Frage (6) negativ, z. B. Verwirrung, Ärger, Frust o. ä., ist ein gerade abgelaufenes Spiel sehr wahrscheinlich. Dann ist es sinnvoll auch die anderen Fragen zu beantworten.

Warum ist das negative Gefühl am Ende eines Spieles das Bestimmungsmerkmal für ein Spiel? Ein Wesensmerkmal von Spielen ist ja der Wechsel vom „**Smiley**“ zum „**Frusty**“, der aufgrund eines Switch oder Rollenwechsel im Laufe eines Spiels entsteht. Weil jeder in einem Spiel Beteiligte Erwartungen an den anderen Spieler hat, werden diese durch den Rollenwechsel nicht erfüllt. Das erzeugt dann Erstaunen, Befremden, Enttäuschung oder Verärgerung. Bei dem, der den Rollenwechsel vollzieht, ist das nicht so. Oft ist ihm der Rollenwechsel gar nicht bewußt.

Hier nun der ausgefüllte Spielplan des Controllers. Der des Verkaufsleiters folgt zum Vergleich danach.

### **Der ausgefüllte Spielplan des Controllers:**

#### **1. Was passiert mir mit wem immer und immer wieder?**

Ich sehe da im Verkauf Unheil aufziehen. Mein Chef hat mich gegenüber dem Verkauf auf eine „Harte Linie“ geschworen. Ich möchte aber auch selbst nicht, daß wir hinter den Erwartungen zurückbleiben. Deshalb gehe ich zum Verkaufsleiter zum Hausbesuch für die übliche Ergebnisbesprechung. Vorher mache ich mir Gedanken darüber, wie ich dem Verkauf in dieser Lage helfen könnte. Ich bespreche diese Maßnahmen aber erst mit meinen Kollegen, präsentiere Ihnen mein Konzept und zuletzt auch meinem Chef. Er ermuntert mich, meine Ideen und Vorschläge auf jeden Fall einzubringen.

Doch immer wenn ich dann zu unserem Verkaufsleiter komme, geht überhaupt nichts mehr. Ich rücke immer unverrichteter Dinge wieder ab! Ich weiß nicht, was ich anstellen soll, um bei dem auch nur einen Stich zu bekommen?

#### **2. Wie fängt es meistens an?**

Den Termin bei ihm bekomme ich zwar, aber wenn ich zu dem Termin erscheine, ist immer etwas anderes los. Entweder sitzt er noch in einer Besprechung mit seinen engsten Mitarbeitern oder muß noch dringende Telefonate führen. Das wird mir von seiner Sekretärin so nebenbei mitgeteilt. Ohne Störung komme ich nicht zu einem Gespräch mit ihm.

### **3. Was geschieht dann?**

Ich erlebe einen „leidenden“ Verkaufsleiter. Wenn ich mich frage, was habe ich in diesem Zusammenhang eigentlich gemacht, habe ich dieses „Leidwesen“ bei dem Vertriebsleiter persönlich erzeugt? Ja, offenbar, weil ich die Zahlen auf Papier gebracht habe. Ein bißchen leid tut er mir schon. Wenn ich ihm meine kritischen Anmerkungen mache, stimmt er mir im wesentlichen zu. Er sieht die Lage auch so ernst wie ich.

### **4. Und dann?... und dann?... und dann?**

Alle meine Vorschläge werden von ihm zwar vordergründig wohlwollend aufgenommen, er weiß aber immer, warum etwas, von dem was ich sage, nicht geht. So geht das immer weiter. Inzwischen werde ich ärgerlich, weil er keine Einsicht zeigt. Es muß doch etwas geschehen, nur das einzusehen, ist er nicht bereit.

### **5. Wie endet es meistens? Wie gehen wir auseinander?**

Wenn ich meine Vorstellungen mit Nachdruck vertrete, schießt er mich plötzlich an, warum ich die Geschäftsleitung noch nicht informiert hätte. Als wenn ich nichts anderes zu tun hätte. Schließlich geht es doch nicht darum, den Verkauf bei der Geschäftsleitung anzuschwärzen, sondern eine Lösung zu suchen. Aber dazu ist der ja nicht bereit! Für ihn ist es wichtiger, sich mit mir über Informationspflichten zu unterhalten. Um allem noch die Krone aufzusetzen, stellt er meine Funktion und die Berichte in Frage, als wenn ich nichts anderes täte, als Papier vollzuschmieren. Ich packe meine Sachen und ziehe leise fluchend davon.

### **6. Wie fühle ich mich am Ende?**

Mit so einem Mann kann ich einfach nicht zusammenarbeiten. Wenn ich aus diesem Gespräch komme, fühle ich mich ganz klein, zugleich glimmt in meinem Bauch eine Wut hoch! Wenn ich mit meinem Chef darüber spreche, sagt er mir, ich solle mir das alles nicht so zu Herzen nehmen. Die Praxis ist halt härter als ich es bisher gewohnt bin. Meine Kollegen sehen das Problem wie ich. Sie meinen, im Verkauf müßte schnell etwas geschehen. Hier zählt jeder Tag. Was soll ich denn nun tun?

Der Spielplan liefert keine Anhaltspunkte was unser Controller tun soll. Sicher für ihn ist aber jetzt nur, daß er offensichtlich in einem Spiel befangen war, denn es gab nach dem Gespräch kein greifbares Ergebnis. In diesem Gespräch hatte unser Controller so nebenbei erfahren, daß der Verkaufsleiter ein Bündel Maßnahmen mit seinem Vertriebsteam beschlossen hat, von dem er gar nichts weiß, geschweige denn in seinem Forecast berücksichtigen kann.

## **Zum Vergleich der ausgefüllte Spielplan des Verkaufsleiters**

### **1. Was passiert mir mit wem immer und immer wieder?**

Wir haben eine schwierige Situation am Markt zu bestehen. Unsere Verkaufsziele sind hoch und der Wettbewerb drückt. Meine Leute fühlen sich schon im Abseits, aber ich weiß, daß sie hart kämpfen. Bisher hatte ich mit unserem alten Controller nie Probleme, aber nun ist seit einem Jahr ein neuer da. So ein Typ, der alles besser weiß und auf der Uni gelernt hat. Der überzieht uns mit theoretischem Lehrbuchweisheiten, gut verpackt in schicken Powerpoint-Präsentationen.

Der präsentiert nun ständig sein Halbwissen vom Vertrieb und macht mir Vorschläge, als wenn ich und mein Team das nicht auch alles allein wüßten. Nach kurzer Zeit gerate ich dann in Wut und „putze“ ihn einfach ab.

## **2. Wie fängt es meistens an?**

Der läßt sich zu den unmöglichsten Zeiten einen Termin geben. Meist habe ich den Schreibtisch voll und gar keine Zeit. Neulich wollte er mit mir das Quartalsergebnis besprechen. Dann sitzt er wie ein Hund in meinem Vorzimmer und schäkert mit meiner Sekretärin.

Dann macht er sich „Sorgen“. Wenn ich das schon höre, sehe ich rot. Schließlich bin ich Verkaufsleiter und im Plan zurück. Welche Sorgen nimmt der mir schon ab?

## **3. Was geschieht dann?**

Dann fragt der mich lauter Trivialitäten, ob wir die Gebietsaufteilung nicht ändern wollen und ähnlichen Unsinn. Vielleicht hat er dazu vorher in einem Lehrbuch nachgeguckt.

## **4. Und dann?... und dann?... und dann?**

Ich antworte ihm auf seine Fragen in aller Ruhe. Aber ich gebe zu, ich muß mich zusammenreißen!

## **5. Wie endet es meistens? Wie gehen wir auseinander?**

Wenn ihm die Munition seiner banalen Vorschläge ausgeht, „droht“ er mit der Geschäftsleitung. Als wenn mich das nicht schon genug belastet! Da schiebt der sich noch in eine so arrogante Rolle. Dann raste ich aus. Ich sage ihm ein paar passende Worte und er schiebt mit einem verdutzten Gesicht davon.

## **6. Wie fühle ich mich am Ende?**

Ein bißchen befreit fühle ich mich schon. Wichtig ist mir, in dieser schwierigen Situation, diesen lästigen Quälgeist losgeworden zu sein. Aber einer Lösung meines Problems bin ich nicht nähergekommen. Das belastet mich nach wie vor.

Wenn wir den Spielplan des Verkaufsleiters so lesen und den des Controllers gegenüberstellen, können wir nicht umhin, ein gewisses Verständnis für den Verkaufsleiter zu empfinden. Weil aber beide in einem Spiel befangen sind, ist eine Lösung nicht in Sicht. Die Zusammen-„Arbeit“ der beiden ist keine „Arbeit“ sondern leider ein „Spiel“, denn es gibt kein greifbares Ergebnis.

## **Vorurteile erschweren die Beziehung und münden zwangsläufig in einem Spiel!**

Um die Ursachen für das Spiel transparent zu machen, müssen wir die versteckten Meinungen und Vorurteile der Beteiligten aufdecken. Dies kann mit den drei Zusatzfragen des Spielplans von John James geschehen. Im einzelnen sind dies

- Was, glaube ich, fühlt der andere? (Steht für mein **Einfühlungsvermögen**)
- Wie kann ich den Satz ergänzen: „Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...“ (Steht für **mein (Vor)-Urteil über ihn/sie.**)



- Wie glaube ich, kann der/die andere dann den Satz ergänzen: „Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...“ (Steht für **sein/ihr** vermutliches **(Vor)-Urteil über mich!**)

Nehmen wir nun die Antworten des Verkaufsleiters zuerst:

**7. Was, glaube ich, fühlt der andere?** (Mein Einfühlungsvermögen.)

Ich habe das Gefühl, der ist wirklich vollkommen frustriert. Aber dafür kann ich nicht, was bringt der mir schon. Aber ich bin sicher, der erholt sich schon wieder.

**8. Wie kann ich den Satz ergänzen:** (Welche Meinung habe ich von dem anderen wirklich? Mein (Vor)-Urteil über ihn/sie.)

Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...Typen, die alles wissen, alles können oder auf der Uni gelernt haben, taugen eben nicht für wirklich praktische Fragen. Vertrieb machen ist nicht ein Seminar bei Professor Niedlich und Vertriebs-Controlling heißt nicht, „Klugscheißer spielen“ und mit Powerpoint-Präsentationen einen guten Eindruck schinden.

**9. Wie glaube ich, kann der/die andere dann den Satz ergänzen:** (Welche Meinung hat der/die andere vermutlich wohl von mir? (Sein/ihr (Vor)-Urteil über mich.)Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...Dieser Verkaufsleiter ist nicht dazu zu bewegen, etwas mehr moderne, zeitgemäße wissenschaftliche Struktur und Systematik in den Verkauf zu bringen.

**Fazit:**

Der Verkaufsleiter hält den Controller für einen inkompetenten Theoretiker, der scheinbare wissenschaftliche Erkenntnisse in Powerpoint-Präsentationen öffentlich wirksam gut verpackt, das Schwergewicht der Inhalte aber sehr seicht ist, und er ihn aber für einen alten Mann von gestern einstuft, der sich allen modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus mangelnder Bildung verschließt.

Nehmen wir nun die Antworten des Controllers zum Abgleich:

**7. Was, glaube ich, fühlt der andere?** (Mein Einfühlungsvermögen.)

Ich habe das Gefühl, seine Betroffenheit war nur gespielt. Heimlich lacht der sich doch ins Fäustchen, daß er mich so elegant losgeworden ist. Das war ja auch nicht das erste Mal, das hat der ja schon mit mir mehrmals getan.

**8. Wie kann ich den Satz ergänzen:** (Welche Meinung habe ich von dem anderen wirklich? Mein (Vor)-Urteil über ihn/sie.)

Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...Verkäufer sind eben keine Kaufleute. Die sind nur an ihren Provisionen interessiert und damit basta! Wenn man als Controller da nicht höllisch aufpaßt, verspielen die Haus und Hof.

**9. Wie glaube ich, kann der/die andere dann den Satz ergänzen:** (Welche Meinung hat der andere vermutlich wohl von mir? Sein/ihr (Vor)-Urteil über mich.)

Das beweist einmal mehr oder wieder einmal...Controller stecken ihre Nase überall hin, von dem sie nichts verstehen. Wir als Verkäufer stehen an vorderster Front und

haben es gegenüber dem Wettbewerber schon schwer genug. Da kommt nun noch dieser Controller und beglückt mich mit seinen guten Ratschlägen.

### **Fazit:**

Der Controller hält den Verkaufsleiter für einen gierigen provisionsorientierten Menschen, dem das Wohl des Unternehmens nicht so wichtig ist. Weiterhin ist er wohl in seinen Augen ein Praktiker, der zu etwas anspruchsvolleren, theoretischen Betrachtungen offenbar nicht fähig ist.

### **Gemeinsames Fazit:**

Besser können die versteckten Meinungen nicht auseinandergelassen werden. Die Beteiligten werden mit ihren Vorurteilen bewaffnet noch viele Spiele abwickeln. Hier stehen sich unversöhnlich, versteckte Vorurteile gegenüber, denn auf der psychologischen Ebene liegen die beiden wirklich heillos „überkreuz!“ Schlagwortartig ließen sich die beiden versteckten Botschaften so darstellen:

Verkaufsleiter: „Du bist ein mit scheinbar modernen Argumenten bewaffneter Schaumschläger!“

Controller: „Du bist ein nur materiell durch Provisionen gelenkter Praktiker, der noch nicht einmal so intelligent ist, zu begreifen, daß meine Arbeit Deinem Geldbeutel nützt.“

Das WANJA-Spiel ist auf seinen Kern reduziert ein zäher Wettkampf „Ich bin klüger als Du!“ aufgrund von Selbsteinschätzungen, bei dem einer dann „foult“, indem er den Rollenwechsel vollzieht.

### **Proben wir den Ausstieg**

Für den Ausstieg aus Spielen gibt es zwar eine Generalformel: Wechseln ins Erwachsen-Ich und Einschalten der Vernunft. Das ist aber leichter gesagt, als getan, wenn jemand in einem Spiel befangen ist. Deshalb sind alle folgenden Maßnahmen auch nur als Vorschläge zu verstehen.

1. Machen Sie sich klar, daß Sie an einem Spiel befangen waren. Dies gelingt gewöhnlich erst im Nachhinein. Aber wenn Sie merken, daß Sie mit einer bestimmten Person immer wieder die gleiche destruktive Beziehung haben, füllen Sie den Spielplan aus wie unser Controller.
2. Das Spiel in unserem Beispiel startet schon sehr früh. Wenn jemand Sie ständig warten läßt und die Masche „Ich bin so überlastet“ zur Schau stellt, prüfen Sie Ihr Gefühl. Ärgert Sie das, gehen Sie einfach an Ihren Arbeitsplatz zurück und vereinbaren mit der Sekretärin einen neuen Termin. Ist die Unpünktlichkeit nur von kurzer Dauer, zeigen Sie ihm Ihr Gefühl, beispielsweise indem Sie sagen:

„Herr Verkaufsleiter, ich möchte Ihnen etwas sagen. Ich ärgere mich darüber, daß wir nicht pünktlich zum vereinbarten Termin beginnen können.“

Seine Antwort kann nun nicht sein:

„Ich ärgere Sie ja gar nicht!“

Sagen Sie ihm dagegen:

„Sie ärgern mich, wenn Sie...!“

räumen Sie ihm Macht über sich ein, denn Sie sagen ihm ja, er kann Sie ärgern, wenn er will. Lassen sie sich auch nicht auf eine längere Debatte über Pünktlichkeit und Ihren Ärger ein, denn er wird versuchen, Sie aus Ihrem Erwachsenen-Ich wieder herauszubekommen und Ihre klare Aussage zu verwässern.

3. Wenn der Verkaufsleiter seine „leidende“ Miene zur Schau stellt, fragen Sie ihn danach, warum er so aussieht. Ist es wirklich Sorge oder kaschiert er nur seine Angst, die negativen Ergebnisse einmal verantworten zu müssen. Beachten Sie dabei, daß **er und nur er** für sein Ergebnis verantwortlich bleibt. Daran ändern auch Sie nichts.
4. Bevor Sie nun Ihre Vorschläge unterbreiten, fragen Sie ihn erst, ob er sie hören will. Etwa so:

„Herr Verkaufsleiter, die Situation ist nicht erfreulich. Nun hilft aber kein Klagen. Ich habe mir einige Gedanken gemacht, was Sie tun könnten, diese Situation zu meistern. Manchmal ist ja eine Anregung von außen ganz hilfreich. Wollen Sie meine Gedanken hören?“

Wenn er jetzt ausweichend antwortet, ist Vorsicht geboten! Fragen Sie noch einmal:

„Wollen Sie meine Gedanken hören?“

Gibt er nun ein klares Einverständnis, dann könnten Sie anfangen.

Argumentieren Sie aber immer so:

„Ich meine, man könnte...!“

Schwenkt er dann in die Ablehnungsarie ein, steigen Sie aus und fragen ihn erst einmal, was er hierzu gerade mit seinen Mitarbeitern besprochen hat. Hierzu können Sie nun die bekannte „W-Fragetechnik“ benutzen, nämlich

Wie?, Was?, Wann? usw.

Sie können dem Gespräch einen ruhigen Verlauf geben, wenn Sie die Technik des „Kontrollierten Dialoges“ einsetzen. Dies geschieht in einer Weise, daß Sie erst den Inhalt seiner Ausführungen kurz wiederholen, bevor Sie Ihre Meinung sagen. Etwa so:

„Habe ich Sie richtig verstanden, wenn Sie sagen, daß...?“

„Ich hingegen bin der Meinung ...“

Sie kriegen die Sache sicherlich dann hin, wenn Sie ihm die Verantwortung für seinen Verkauf lassen und seine Kompetenz nicht in Zweifel ziehen. Denn in der TA gilt: Jeder Ratschlag ist auch ein **Schlag**, insbesondere, wenn er nicht willkommen ist!

Mit den 3 Zusatzfragen haben wir allerdings herausgearbeitet, daß beide in ihren (Vor)-Urteilen heillos „überkreuz“ liegen. Das läßt darauf schließen, daß beide bei

nächster Gelegenheit wieder ins Spiel einsteigen, weil jeder mit dem anderen noch eine emotionelle Rechnung offen hat. Hier wäre eine offene Beziehungsklärung die wirksamste Lösung. Dies kann z. B. im offenen Gespräch geschehen, wenn beide dies wollen. Die (Vor)-Urteile können dann offen angesprochen werden, etwa in der Form

„Ich habe so eine Ahnung, Sie halten mich für einen blassen Theoretiker, der keine Ahnung vom Vertrieb hat, liege ich da richtig? Usw.

Wenn der Controller befürchtet, in diesem Gespräch doch den Kürzeren zu ziehen, ist ein probates Mittel ein Brief. Den kann er auch mit seinem Chef besprechen.

### **Was sind die Ursachen für Spiele?**

Drei Hauptursachen wären zu nennen:

#### **1. Bei anderen Beachtung und Bestätigung finden**

Der Controller hat sein festgefügtes Urteil über den Verkaufsleiter. Er akquiriert für seine Meinung bei seinen Kollegen und seinem Chef. Das Gespräch mit dem Verkaufsleiter legt er unbewußt so an, daß er Bestätigung für seine Einstellung bekommt: "Mit so einem Mann..."

Der Verkaufsleiter macht sich unbewußt klein in seiner Opferrolle, um frei nach David und Goliath dem Controller das Fürchten zu lehren. Er fühlt sich anschließend etwas besser, wenn er seinen Ärger, gleich wo er herrührt, an diesen lästigen Zahlenknecht ausgelassen hat. Sein Lohn ist ein Triumphgefühl für sich und die Beachtung durch den Controller, wenn dieser kleinlaut abzieht und sich ärgert.

#### **2. Austausch von negativen Streicheleinheiten**

Da die beiden sich wohl nicht mögen, kann es auch nicht zum Austausch positiver Streicheleinheiten kommen. Das heißt, eine unbelastete Kommunikation ist nicht möglich. Weil beide aber irgendwie zusammenarbeiten müssen, tauschen sie nun halt eben negative Streicheleinheiten aus. Wenn ich keine positive Beachtung bekommen kann, nehme ich mir auch negative. Schlimmer ist es nämlich, gar nicht beachtet zu werden. Aus der angestrebten Zusammen-,„Arbeit“ wird dadurch aber leider ein „Spiel“ ohne ein greifbares Ergebnis.

#### **3. Die eigene Position festigen und die "scheinbare" Beziehung zu Mitmenschen**

Der Controller hat einen Glaubenssatz über den Verkaufsleiter, nämlich: "Das beweist wieder einmal, Verkäufer sind keine Kaufleute ...!". Wäre der Verkaufsleiter ihm sympathisch, käme dieser Glaubenssatz nicht zum Einsatz. Im vorliegenden Fall aber muß der Controller beweisen, daß dies richtig ist. Denn das ist ein Teil seiner eigenen Wertvorstellungen. Ihm ist nicht bewußt, daß sein subjektives Wahrnehmungsvermögen im Falle des Verkaufsleiters getrübt ist. Er hat ein (Vor)-Urteil und dies muß sich bestätigen. Sonst wäre es ja auch keines.

Abschließend eine wichtige Erkenntnis: Zu einem psychologischen Spiel gehören immer zwei Mitspieler in unterschiedlichen Rollen. Es ist deshalb einzig und allein für die Beteiligten von Interesse, herauszufinden, was ihr Anteil an dem Spiel ist. In diesem Fall bei beiden das jeweilige (Vor)-Urteil.

## **4. Spiele in Organisationen**

### **In ein Spiel wird man hineingezogen**

Spiele sind Verhaltenstendenzen, die immer andere mit einbeziehen. Mit sich selbst kann man nur schwerlich Spiele spielen. Man wird hineingezogen und kommt nur schwer wieder hinaus. Es ist ein gewisser Zwang von Gefangensein, besser Eingefangensein. Bei Spielen gibt es oft einen Hauptakteur, der mehr als die anderen unbewußte Regie führt.

### **Spiele kosten Zeit und binden Energie**

Spiele in Organisationen kosten Zeit und binden Energie. Sie lösen kein Problem, sondern begünstigen eine Verhaltenswelt, die um das Problem herumtanzt, wie ums goldene Kalb.

### **Spiele sind Bestandteil der Unternehmenskultur**

Spiele sind Teil der Unternehmenskultur, dadurch daß sie zugelassen sind. Sie bestimmen auch, ob eine Organisation sich externen und internen Herausforderungen stellen kann oder nicht. Spiele haben, wenn sie erkannt werden, ein vorhersehbares Ergebnis. Da dies oft nicht den Erwartungen entspricht und dem Ziel erwerbswirtschaftlichen Strebens widerspricht, kann man Spiele getrost auf die Liste „vermeidbarer Ärgernisse“ und „Blindleistungen“ verbannen.

### **Spiele schaffen Probleme, lösen sie aber nicht**

Spiele tragen nicht zur Lösung von Problemen bei, im Gegenteil, sie schaffen weitere Probleme. Die Beteiligten sinnen in der Regel auf Rache und Fortführung des Spiels, wenn es erlaubt ist und sich eine Gelegenheit bietet. Wer sich ärgert, kann aber auch nicht unbeschwert denken!

### **Spiele erzeugen Verlierer und einen Knack's in der Motivation**

Wenn Spiele ablaufen, gibt es immer Gewinner und Verlierer, die Verlierer fügen sich in ihre Rolle, aber sie haben einen Knack's in ihrer Motivation erlitten. Die „scheinbare“ Zusammen-„Arbeit“ wird als Kampfsituation erlebt.

### **Spiele verhindern Kreativität**

Wenn Spiele ablaufen ist immer Spannung angesagt, die Wut- oder Angstgefühle erzeugen. Das verhindert Kreativität, die aus dem freien Kind-Ich kommt und in der spannungsbelagerten Welt sich nicht entfalten kann. Gefühle wie Wut, Ärger und Angst sind die schlechtesten Begleiter für kreative Entfaltung.

### **Der Spaß an der Arbeit schwindet**

Weil die Menschen nicht nur zur Arbeit gehen, um sich als notwendiges Übel zu ernähren, sondern auch Spaß daran empfinden wollen, was sie tun, wofür sie sich verantwortlich fühlen, können Spiele sehr hemmend wirken. Sie verhindern Spaß an der Arbeit und begünstigen resignierende Reaktionen wie: Ach, rutsch mir doch...! etc.