



*"Menschenführung ist an die Hand nehmen,  
ohne festzuhalten und  
loslassen, ohne fallen zu lassen."*

Wilma Thomalla  
(Deutsche Publizistin)

## I 12 (transaktionsanalytische) Spiele in Organisationen

Führungskräfte sind als Projektionsfläche beliebt. Sie werden hingenommen wie Wetter und sind ähnlich beliebt als Gegenstand von Tratsch- und Jammerrunden. Forsa-Umfragen ergeben, dass jede/r vierte ArbeitnehmerIn eine/n andere/n Vorgesetzte/n „vorgesetzt“ bekommen möchte.

ArbeitnehmerInnen erleben die klassischen Führungsstile. Ob (mit Weber) autokratisch, charismatisch, bürokratisch oder (mit Kurt Lewin) autoritär, als Laisser-faire, kooperativ. Auch Management by Objectives, by Delegation, by Exception, by Direction and Control, by Walking around – alles kann zu seiner Zeit sinnvoll sein.

MitarbeiterInnen treffen ihre Führungskraft mit einem dieser Stile an oder mit einem Gemisch dieser Stile. Sie agieren nicht unter – sondern *mit* seiner/ihrer Führung.

Wiederkehrende Muster in der Kommunikation werden auch **Spiele** genannt. Diese sind nur teilweise rational und laufen nach einem Schema ab, das sich häufig mit „*Immer wenn, dann ...*“ beschreiben lässt.

MitarbeiterInnen spielen – meistens unbewusst – deshalb mit, weil es ihnen eine Rückkoppelung beschert. In Spielen werden so genannte „*Strokes*“ gesammelt, also ersehnte kleine und große Einheiten positiver und negativer Anerkennung. Da werden erwachsene Männer zu rebellischen Kindern und erfolgreiche Frauen zu sorgenden Müttern – je nach Skript, auf das sie jeweils zurückgreifen.

Ein Spiel besteht aus einer immer gleichen Abfolge verdeckter Transaktionen. Dabei werden jene ganz bestimmten Spiele bevorzugt, die der/die Einzelne in der Kindheit gelernt hat, um bestimmten Interessen und Bedürfnissen zuzuarbeiten.

Im Führungskontext ist es demnach wichtig, für Spiele und Transaktionen dieser Art Ausstiegsszenarien zu entwickeln. Dafür ist eine Haltung von Achtung, Anerkennung und Aufmerksamkeit einzunehmen. Dies ist jedoch gar nicht so leicht: Die verdeckten Ebenen sind ja deshalb verdeckt, weil man sie selbst – als AkteurIn in einer Transaktion – oft nicht sieht und trotzdem verwendet.

### Spiele mit den Rollen als Chef oder Chefin – zwölf Beispiele:

Diese Beispiele sind dem Essay „*Jeder hat den Chef, den er verdient*“ aus dem Handbuch „Führungskompetenzen trainieren“ entnommen.

#### 1. Spiel: „Der Kontrolleur“ – „Ich bin der/die Beste“

**ChefInnenrolle:** Er oder sie gebärdet sich als unfehlbare/r Herr/Frau im Haus, macht am liebsten alles selbst und traut anderen wenig zu. Er/Sie hat Angst davor, dass die Dinge aus dem Ruder laufen; sichtbar wird das in Überverantwortung. Er/sie redet vieles schön und weiß es besser. Sein/Ihr Gewinn: das Gefühl, besser zu sein. Doch der Schuss geht nach hinten los: seine/ihre Selbstüberforderung erzeugt und verstärkt genau die Fehler, die er/sie vermeiden will.

**MitarbeiterInnenrolle:** MitarbeiterInnen eines/einer solchen Vorgesetzten verstehen es gut, sich unbedarft und wenig qualifiziert zu zeigen. Träumend von Spielräumen, sind sie schon zufrieden.

**Möglicher Gewinn:** Bei einem Chef/einer Chefin, der/die auf alles eine Antwort hat, können MitarbeiterInnen unverantwortlich bleiben. Allerdings: sie entwickeln sich nicht und bleiben unter ihren Möglichkeiten.

#### Änderung:

- MitarbeiterInnen könnten sich gut informieren und vorsichtig, aber proaktiv auf kommende Probleme zugehen
- Penibel und präzise sein
- Langsam die Spielräume ausdehnen („*Wollen Sie über dieses Detail tatsächlich weiterhin informiert sein?*“)

#### 2. Spiel: „Der/die AusbeuterIn“ – Arbeit – Macht – Sinn

**ChefInnenrolle:** Der/die AusbeuterIn verlangt immer zweihundert Prozent – von sich und von den anderen. Er/Sie ist schlicht ein Workaholic. Besonders leiden unter ihm/ihr die Leistungsorientierten, die „guten Töchter“ und die „treuen Seelen“, die nicht Nein sagen können.

**MitarbeiterInnenrolle:** Wer den Ausgebeutetenmodus stabilisieren möchte, wartet auf Erlösung. „*Es ist vollbracht*“ bleibt der ungehörte Satz und meint: endlich Anerkennung. Die kommt aber nie.



**Möglicher Gewinn:** Der Workaholic beschreibt sich als Sisyphos, der keine Zeit zum Denken hat, weil die Aufgabe ihn/sie ganz gefangen nimmt. Die Arbeit ersetzt Sinn und die Frage danach.

**Änderung:** Alle sollten ihre Vaterproblematik überdenken:

- Eigenes Verhalten (Koabhängigkeit) prüfen.
- Der/die Chefin kennt keine Grenzen, also muss jede/r sie für sich selbst setzen.
- Man muss nicht jeden Termin hinnehmen („Wenn ich das hier mache, bleibt das dort liegen.“)

### 3. Spiel: Der/die CholerikerIn – böse, böse, böse

**ChefInnenrolle:** Der/die CholerikerIn brüllt seine/ihre Launen unberechenbar und unvermittelt heraus. Damit macht er/sie vor allem den Arglosen und Zurückhaltenden Angst. Hinter der Wut steht die Traurigkeit über alte Erfahrungen mit der Botschaft: Du gehörst nicht dazu. Die Expression des Schmerzes über das Ausgeschlossenensein zementiert jedoch ebendieses.

**MitarbeiterInnenrolle:** Der /die MitarbeiterIn darf zuhören und leiden und sich beschweren. Er/sie ist koabhängig und stabilisiert die Lage mit Verzweiflung. Er/sie schützt sich vor dem Bösen, indem er/sie mit den Anfällen des Chefs/der Chefin umzugehen lernt. Er/sie duldet mit Ausdauer auf der Suche nach Gelassenheit.

**Möglicher Gewinn:** Er/sie ist Opfer und als solches nie schuld, denn die Verantwortung hat der/die Chefin. Übereinstimmende Feindbilder stärken das Gruppengefühl.

**Änderung:** Nicht sachlich argumentieren, sondern warten, bis es vorbei ist und sich dabei schöne Dinge vorstellen. Blickkontakt halten, aufrechte Körperhaltung, die eigenen Ziele und Bedürfnisse nicht aus dem Auge verlieren.

### 4. Spiel: „Der/die BlenderIn“

**ChefInnenrolle:** Der/die BlenderIn bzw. der/die KarrieristIn ist so maßgeschneidert wie geltungssüchtig. Teure Dienstwagen kennzeichnen seinen/ihren Status als ÜberfliegerIn. Er/sie buckelt nach oben und behandelt dabei seine/ihre MitarbeiterInnen als Schachfiguren.

**MitarbeiterInnenrolle:** Wer Ja sagt, kommt mit ihm/ihr gut aus – der/die Kompetente dagegen wird als KonkurrentIn wahrgenommen und hat nichts zu lachen.

**Möglicher Gewinn:** Wer ihm/ihr recht gibt und Bewunderung zollt, die er/sie zu verdienen vorgibt, „schiebt eine ruhige Kugel“.

**Änderung:** Ihn/sie bauchpinseln und nicht mit Kritik, sondern mit Ergänzungen und Vorschlägen kommen. Die eigenen Leistungen schriftlich fixieren (zum Beispiel, indem der E-Mail – Verteiler erweitert wird), denn er/sie gibt fremde Ideen gerne als die eigenen aus.

### 5. Spiel: „Der/die AussitzerIn“

**ChefInnenrolle:** Er/sie besteht auf perfekte Ergebnisse. Kein Fehler darf passieren! Er/sie wägt ab, betrachtet sämtliche Facetten von allen Seiten, überlegt hin und her – und kommt nie so recht zum Abschluss.

**MitarbeiterInnenrolle:** Gefährdet sind dynamische MitarbeiterInnen.

**Möglicher Gewinn:** Wenn Gefahr im Verzug ist, schlagen Sie ihm/ihr eine neue Risikostudie vor – er/sie wird akribisch die Gefahren untersuchen und so die eigentliche Gefahr übersehen. Das könnten Sie dann übernehmen und so erfolgreich sein.

**Änderung:** Keine Pistole an die Brust, vielmehr fürsorglich und bestätigend sein. Gesprächsbereitschaft signalisieren. Gegen Zeitdruck vobauen, Ruhe und Zuversicht ausstrahlen.

### 6. Spiel: „Der/die Ahnungslose“

**ChefInnenrolle:** Ein böser Satz sagt: „Die unfähigsten MitarbeiterInnen werden systematisch dorthin versetzt, wo sie am wenigsten anrichten können: ins Management.“ Er/sie ist fachlich und als Führungskraft an der falschen Stelle, die er/sie mit recht viel Vitamin B bekommen hat.

**MitarbeiterInnenrolle:** Gefährdet sind kompetente und sachorientierte MitarbeiterInnen.

**Möglicher Gewinn:** MitarbeiterInnen können ihre eigenen Fähigkeiten einbringen, indem sie Projekte in der Sprache des Chefs/der Chefin „absegnen“ lassen. Und dabei erfolgreich Nischen erobern. Dabei können einige zu den eigentlichen Chefs werden, die eher den Chef/die Chefin informell führen, als das sie geführt werden.

**Änderung:** Nicht konfrontieren, nicht zu genau nachfragen. Seine/ihre verrückten Anweisungen nach einiger Zeit noch einmal zur Sprache bringen („Ich habe mich inzwischen damit beschäftigt ...“). Ideen schildern und ihn/sie um Rat fragen.

### 7. Spiel: „Der/die Kreativ-Spontane“

**ChefInnenrolle:** Immer schnell. Er/sie ist begeistert von sich und den eigenen Ideen. Kreativ, flexibel, voll von Innovationen, mitreißend und begeisterungsfähig. Probleme werden zu Herausforderungen und gerne auch oberflächlich übergangen. Krisen werden nicht wahrgenommen und der Aktionismus verhindert die gründliche Reflexion, zum Beispiel von Fehlern. Er/sie treibt vieles an, bringt aber wenig zu Ende.

**MitarbeiterInnenrolle:** Besonders gefährdet sind gewissenhafte, sehr regelkonforme und detailverliebte MitarbeiterInnen. In Konflikt gerät, wer Bedenkenträger ist und die Ja-aber – Strategie anwendet. So verstärken Sie das Muster des Chefs/der Chefin: „Das ist doch alles kein Problem – und wer eines hat, der ist nicht okay.“



**Möglicher Gewinn:** „Okay, Cheflin“ – Strategie. Akzeptieren Sie den Aktionismus und lassen Sie ihn/sie machen. Er/sie ist viel unterwegs, immer woanders. Sie führen ihn/sie, indem Sie ihm/ihr Anerkennung für seine/ihre Vielfalt geben – und gleichzeitig Ihre Arbeit konzentriert verfolgen.

**Änderung:** Gespür für die Halbwertszeit entwickeln, manches erledigt sich nach ein paar Tagen von selbst; priorisieren helfen, nicht abwiegeln.

#### 8. Spiel: Der „Patriarch“ (auch in weiblicher Version denkbar)

**ChefInnenrolle:** Der Patriarch will nur das Beste. Er sieht sich als Vaterfigur, die Respekt verdient und der Moral wichtig ist. Er ist autoritär.

**MitarbeiterInnenrolle:** Gefährdet sind innovative MitarbeiterInnen (sowie solche mit einem Vaterkomplex).

**Möglicher Gewinn:** Der Patriarch ist sowohl bestimmend, dominant oder zornig als auch fürsorglich, schützend und bewahrend. Er braucht MitarbeiterInnen, für die er da sein kann. Dabei kann eine großzügige Seite, auch der Nutzen seiner Macht nach oben ein möglicher Gewinn sein.

**Änderung:** Kritik ist für den Patriarchen eine Majestätsbeleidigung. Zollen Sie ihm Respekt, sprechen Sie seine Sprache, argumentieren Sie mit seinen Worten. Lassen Sie sich nicht klein machen, aber versuchen Sie auch nicht, gegen ihn zu kämpfen. Wenn er Sie liebt, haben Sie gewonnen.

#### 9. Spiel: „Der Tyrann/die Tyrannin“

**ChefInnenrolle:** Der Tyrann/die Tyrannin steuert durch Bedrohung, Strafen und öffentliche Opfer. Er/sie zeigt allen, was passiert, wenn man seine/ihre Anweisungen nicht befolgt. Er/sie kontrolliert penibel und prangert Fehler öffentlich oder – was noch schlimmer ist – durch neue persönliche Anweisungen an. Ist er/sie CholerikerIn, hat er/sie ab und zu Wutausbrüche. Er/Sie hat in der eigenen Geschichte vermutlich Verachtung und Hass selbst erlebt.

**MitarbeiterInnenrolle:** In dieser Situation sind alle gefährdet. Es kann nur darum gehen, keinen persönlichen Schaden davonzutragen – Selbstschutz ist notwendig.

**Möglicher Gewinn:** Vorteile sind in dieser Situation selten. TyrannInnen werden Sie finden und zunichte machen.

**Änderung:** Wenn Sie nicht gehen können, inneres „Mantra“ vorsagen „*Das alles hat mit mir persönlich nichts zu tun. Der Chef hat das Problem, nicht ich.*“ Den/die Chefin am besten wie eine Raubkatze behandeln: auf Distanz halten und von außerhalb des Käfigs zuschauen. Sie machen das tyrannische Verhalten sichtbar, wenn Sie immer wieder andere Beteiligte ins Haus einladen.

#### 10. Spiel: Der/die Unnahbare

**ChefInnenrolle:** Er/sie ist kühl, sachlich, geht keine oder kaum Beziehungen ein, hat Angst vor Nähe. Die sichtbare Arroganz ist eine Regulativ für sein/ihr Distanzbedürfnis. Er/Sie wird sich auf Sie einlassen, wenn Sie Zahlen, Daten und Fakten mitbringen.

**MitarbeiterInnenrolle:** Sie haben eine Chance auf Objektivität – sprechen Sie keinen Satz zu viel. Setzen Sie lieber kleine Zeichen der Akzeptanz und anerkennen Sie seine/ihre Korrektheit. Besonders gefährdet sind Menschen, denen Beziehungsorientierung und die persönliche Ebene wichtig sind.

**Möglicher Gewinn:** Persönliche Freiheit und Andersartigkeit haben ihren Raum. Sie werden lediglich an Ihren Ergebnissen gemessen.

**Änderung:** Distanzbedürfnis akzeptieren, keine Gefühle, keine Spontanideen, kein Lob erwarten; eher informelle Teams bilden, die in kleinen Häppchen bescheiden und sachlich ihre Ergebnisse einbringen.

#### 11. Spiel: „Der/die HektikerIn“

**ChefInnenrolle:** Er/sie ist sehr in Eile, immer, von einem Projekt zum nächsten. Er/Sie zeigt allen, wie spontan und kreativ er/sie ist, kann aber leider selten etwas zu Ende bringen und überhört auch die eine oder andere Warnung. Viele Parktickets und Blitzlichter stören ihn/sie nicht, er/sie ist schließlich der/die engagierteste DienstleisterIn und hält sich für multitaskingfähig.

**MitarbeiterInnenrolle:** Bleiben Sie ruhig und sorgen Sie für die Erfüllung der Kontinuität. Wenn Sie vorstrukturieren, bilanzieren, sortieren, wird man es Ihnen danken. Beschränken Sie sich bei Informationen auf das Notwendigste – Ihr Chef/Ihre Chefin hat keine Zeit für lange Überlegungen!

**Möglicher Gewinn:** Sie können Ideen spontan einbringen, sie auch selbst recht schnell umsetzen.

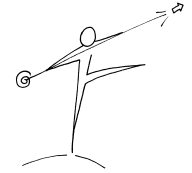
**Änderung:** Freuen Sie sich über seine/ihre Kreativität, bringen Sie Reihenfolge und Prioritäten in Ihre Aktionen, auch einmal etwas aussitzen.

#### 12. Spiel: „Der/die Harmoniesüchtige“

**ChefInnenrolle:** Sehr nett zu allen, bloß kein Streit, immer heißt es einerseits-andererseits. Er/sie ist offen für neue Ideen, immer sehr freundlich. Es sind häufig Menschen mit geringem Selbstvertrauen, sie trauen sich einfach nicht, andere zu konfrontieren und eigene Grenzen zu setzen. Sie haben meist Angst vor Liebensentzug: Angst vor ungenügender Anerkennung.

**MitarbeiterInnenrolle:** Für die MitarbeiterInnen bedeutet das, bloß keinen Streit zu suchen. Alles kann geäußert werden und ist irgendwie okay. Benennen Sie die Themen, aber klären Sie nicht vor der Gruppe oder vor Ihrem Chef/Ihrer Chefin – er/sie hält das nicht aus.

[www.haag-coaching.at](http://www.haag-coaching.at)



**Möglicher Gewinn:** Wie gut, dass auch verrückte Ideen hier ihren Platz haben und Vorurteilsfreiheit zu herrschen scheint.  
**Änderung:** Zeigen Sie sich erwachsen und lösen Sie ihre Konflikte mit KollegInnen selbst und selbstbewußt.

## Literaturhinweise und Weblinks zum Thema

- Reineck Uwe, Sambeth Ulrich, Winklhofer Andreas: „*Handbuch Führungskompetenzen trainieren*“, Beltz Verlag 2013
- Malik Fredmund „*Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*“, Campus Verlag 2014
- Sprenger K. Reinhard: „*Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*“, Campus Verlag 2014