

Arbeitspsychologie

Ränkespiele im Büro

Von Sibylle Kallwitz

*01. Juli 2008*

Immer wieder das Gleiche: Mitten im größten Stress oder kurz vor Feierabend taucht im Chefbüro ein Mitarbeiter mit einer unaufschiebbaren Frage oder einem sofort zu lösenden Problem auf. Wer sich für einen guten Chef halten und seine Leute nicht hängen lassen will, der nimmt sich jetzt die eigentlich nicht vorhandene Zeit. Nachher aber kommt regelmäßig ein ungutes Gefühl - zu Recht. Es ist das Gefühl, Opfer eines psychologischen Spiels geworden zu sein.

„Wir alle spielen immer wieder“, sagt die Kommunikationstrainerin Jutta Röhrig. „Und das nicht nur im privaten Alltag.“ Bis zu fünf Spielangebote erhalte man am Tag, schätzt ihr Kollege Ulrich Dehner, ein Transaktionsanalytiker, Coach und Managementtrainer. Im Beruf handelt es sich dabei oft um sogenannten Büro- oder Ränkespiele: systematische Störungen des Arbeitsalltags, die gerade an Führungskräfte und Vorgesetzte hohe Anforderungen stellen. Die Nachteile, die allen dabei Beteiligten drohen, sind immens. Dennoch wäre es nach Ansicht der Experten verfehlt, auf unlautere Absichten der Kollegen zu schließen.

### **Strategien aus dem Kindergarten**

Denn im typischen Ränkespiel tragen die Beteiligten einen verdeckten Konflikt oder ein nicht offen gelegtes Problem zwanghaft und unbewusst aus. Das trifft laut Ulrich Dehner auf 80 Prozent der Spielangebote zu. Dabei werden Erfahrungswerten aus der Kindheit reaktiviert. Wer zum Beispiel in der Schule festgestellt habe, dass ein Mitschüler ihn die Hausaufgaben abschreiben lässt, um nicht als „Kollegenschwein“ abgestempelt zu werden, werde diese Strategie auch als Erwachsener bei Bedarf einsetzen, erläutert der Diplom-Psychologe und Personalberater Peter Krumbach-Mollenhauer. In der Arbeitswelt ist genau dieses Verhaltensmuster als „Blöd“-Spiel bekannt: Ein Mitarbeiter erhält eine Aufgabe. Seine Reaktion: Das kann ich nicht. Können Sie mir das noch einmal erklären?

Die Klassifizierung in verschiedene Spielvarianten geht auf den amerikanischen Psychologen Eric Berne zurück. In seinem Buch „Spiele der Erwachsenen“ hat er in den sechziger Jahren entsprechende Situationen methodisch analysiert. Eine Auswahl: Im „Ja-aber-Spiel“ trägt der Spieler ein Problem vor, blockt aber jeden Lösungsvorschlag mit einem Einwand ab, um dann mit einem eigenen Vorschlag zu glänzen. Im „Tritt-mich-Spiel“ unterlaufen einem leistungsstarken Mitarbeiter in Abständen drastische und unerklärliche Fehler. So holt er sich die negative Zuwendung, die er aus Kindheitstagen gewohnt ist. Im Mittelpunkt des „Gerichtssaal-Spiels“ stehen Anklage, Gegenklage und Beweisführung: Zwei Kollegen streiten darüber, wer Recht und wer Schuld hat. Der Vorgesetzte spielt den Richter.

### **Endstation Arbeitsgericht**

Vom angekratzten Selbstwertgefühl des „Verlierers“ über die Behinderung einer effektiven Entscheidungsfindung bis zur schlechten Arbeitsatmosphäre - eine ungebremste Spielkultur zieht gravierende Probleme nach sich. Das gilt besonders für

den Zeitfaktor. „Wer nicht erkennt, dass er es mit einem „Blöd“-Spieler zu tun hat, denkt: Bevor ich es ihm zum dritten Mal erkläre, mache ich es lieber selbst. Oder er fühlt sich in seiner ‚Retter‘-Mentalität geschmeichelt und hilft“, schildert Jutta Röhrig typische Verhaltensmuster. „Beide Varianten kosten Zeit. Das gilt auch für die anderen Spiele: Im ‚Gerichtssaal‘ verwickeln sich die Beteiligten in stundenlange Diskussionen, der Mitspieler in Sachen ‚Ja-aber‘ investiert Zeit und Mühe in überflüssige Lösungsvorschläge.

Zwar gibt es keine offiziellen Zahlen, aber Peter Krumbach-Mollenhauer hält es für realistisch, „dass eine Führungskraft rund 20 bis 30 Prozent ihrer Zeit dadurch verliert, dass sie ungewollt mitspielt“. Das aber könne sich eine Führungskraft heute weniger leisten denn je. „Außerdem tragen sie auf diese Weise dazu bei, dass der Spieler sein Verhalten kultiviert, anstatt sich weiterzuentwickeln.“ Auf eine weitere Gefahr, die Eskalation, weist Ulrich Dehner hin: „Experten unterscheiden zwischen drei Ebenen. Auf der ersten führen die Bürospele zu einer Unzufriedenheit, die schnell vergessen ist. Ärgernisse, die einen noch zwei, drei Tage beschäftigen, kennzeichnen die zweite Stufe. Die dritte endet, brutal gesagt, auf dem Friedhof, im Krankenhaus - oder vor dem Arbeitsgericht.“

### **Der Chef als Analytiker**

Für Führungskräfte steht also einiges auf dem Spiel. Doch obwohl das entsprechende Problembewusstsein laut Krumbach-Mollenhauer „elementarer Bestandteil von Führung sein sollte“, sieht er Nachholbedarf. „Der Umgang mit psychologischen Spielen fehlt in der klassischen Vermittlung von Führungsaufgaben.“ Viele Unternehmen gingen das Problem nicht mit der nötigen Offenheit an. Ein Gegenbeispiel gibt Rainer Schmidt, der Geschäftsführer von RSA Entgrat- und Trenn-Systeme. Als sein 1971 gegründeter Betrieb expandierte, ist er trotz „optimaler Räumlichkeiten und Arbeitsbedingungen“ in die roten Zahlen gerutscht. Die Analyse: „Geänderte Ablauforganisationen und die Entstehung neuer Teams hatten dazu geführt, dass die Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene nicht mehr stimmte. Es kam zu Ränkespielen, die das Arbeitsklima und das Betriebsergebnis beeinträchtigten.“ Trotz seiner anfänglichen Skepsis, einen Psychologen einzuschalten, holte er einen Transaktionsanalytiker ins Haus. „Nach vier Sitzungen war die Talsohle durchschritten und das Betriebsklima wieder intakt“, berichtet Schmidt, der sich anschließend selbst zum Transaktionsanalytiker ausbilden ließ. Seitdem habe der Betrieb, der zwischenzeitlich von 15 Mitarbeitern auf 105 angewachsen sei, alle Expansionsstufen erfolgreich genommen.

Wer psychologische Spiele verstehen will, kann außer der Transaktionsanalyse nach Berne das „Drama-Dreieck“ einsetzen. Es symbolisiert die drei Rollen, die es in jedem Spiel gibt: Retter, Verfolger, Opfer. Je länger das Spiel dauert, desto öfter kann es zu einem Rollenwechsel unter den Mitspielern kommen.

### **Keine Erziehung, sondern Führung**

Ein sicheres Indiz für den Beginn eines typischen Bürospiels sind nach Dehners Erfahrung körperliche Anspannung oder ein Gedanke wie „Hier stimmt etwas nicht“. Dann gehe es darum, die als Köder angebotene Rolle nicht anzunehmen. Dafür sei es immens wichtig, die eigenen Schwächen zu kennen. „Führungskräfte tendieren zur Retter-Rolle“, sagt Dehner. Es sei aber falsch zu glauben, nur dann eine gute Führungskraft sein zu können, wenn man alles mitmache. Vor allem

Nachwuchsführungskräfte sind nach Krumbach-Mollenhauers Einschätzung besonders gefährdet: „Es fällt ihnen schwer, sich abzugrenzen. Zudem stehen sie unter dem Druck, bloß nicht zu versagen.“

Außer der eigenen gilt es auch die bevorzugte Rolle des Gegenüber zu beachten. Dazu muss man die Persönlichkeit von Mitarbeitern und Kollegen kennen. „Wenn Sie wissen, wie Ihr Gegenüber tickt, können Sie schon im Vorfeld gezielter auf ihn eingehen und Spielereien vorbeugen“, sagt Jutta Röhrig.

Ein probates Mittel, aus dem Spiel auszusteigen, ist, es zu versachlichen. „Nehmen Sie das Verhalten des Spielers auf keinen Fall persönlich“, rät Röhrig. Ihr Tipp: „Geben Sie mit Fragen und Ich-Botschaften den Weg vor.“ Krumbach-Mollenhauer stimmt zu: „Bleiben Sie standhaft. Nach zwei bis drei Spielunterbrechungen wird dem Spieler im Unterbewusstsein klar sein, dass er mit seinem Verhalten bei Ihnen nicht weiterkommt, und entsprechende Versuche dauerhaft einstellen.“ Das heißt allerdings nicht, dass der Spieler nun generell von seiner Spielleidenschaft ablässt. „Psychologische Spiele können nicht komplett abgestellt werden, sie gehören zum Menschsein dazu“, sagt Rainer Schmidt. „Es ist auch nicht die Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu erziehen - sondern sie zu führen.“

### **Vertragskonzept gegen die Spielfalle**

Auch wenn es kein Allheilmittel gegen Bürospiele gibt, vorbeugen kann man allemal. Rainer Schmidt setzt auf das Vertragskonzept: Gemeint ist, dass Vereinbarungen unbedingt eingehalten werden sollten. „Ändert sich eine Situation, müssen gemeinsam neue Vereinbarungen getroffen werden, andernfalls gibt es Probleme.“ Für Ulrich Dehner spielen klare Strukturen und Verantwortlichkeiten eine große Rolle: „Spiele sind oft Notmaßnahmen, die infolge unklarer Absprachen getroffen werden.“ Jutta Röhrig rät, „generell alles zu vermeiden, was zu Verunsicherung unter den Mitarbeitern führen könnte“. Und dann wäre da noch die Vorbildfunktion: „Setzen Sie die richtigen Kommunikationswerkzeuge ein, um sicherzustellen, dass Sie selbst nicht doppelbödig kommunizieren. Inhalt und Form müssen immer zusammen passen“, rät Rainer Schmidt.