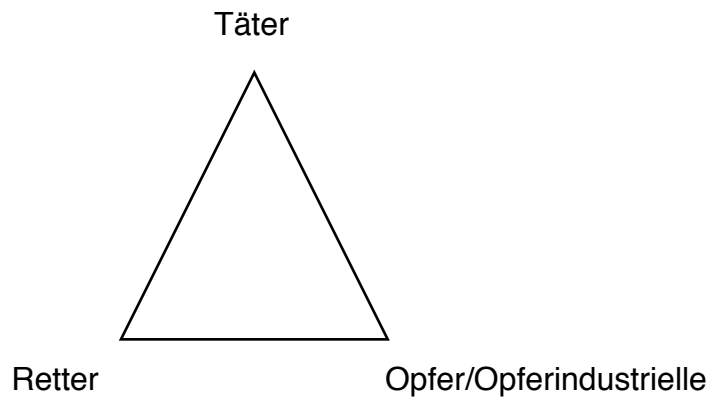


Das Dramadriek im Unternehmensalltag

Psychospiel mit unendlich vielen Akten

Psychospiele sind negative menschliche Interaktionen, die die Entwicklung der beteiligten Individuen verhindern. In der offiziellen Literatur der Transaktionsanalyse werden drei Positionen beschrieben, die die Psychospieler einnehmen können: Täter, Opfer und Retter. Ich halte den Opferbegriff für missverständlich und unterscheide deshalb zwischen tatsächlichen Opfern, die Unterstützung positiv für sich nutzen und Opferindustriellen, die ihr tatsächliches oder vermeindliches Opferdasein zur Manipulation einsetzen.



Wir kennen sie aus jedem Abenteuerfilm. Die gefährlichen Täter. Die Täter sind vor allem eines: böse. Die Opfer hingegen sind arm und hilflos. Armes Opfer, böser Täter. So fangen alle Heldengeschichten an. Allerdings sind die Helden in der Regel nicht Täter und Opfer, sondern die Retter. Retter sind heroisch, heldenhaft, mutig und stark. Aufgrund dieses Images sind viele Menschen gerne Retter. Damit haben wir schon die Starbesetzung für ein perfektes Dramadriek und einen Hollywoodfilm. Allen drei Beteiligten wird jegliche Entwicklungschance genommen.... Moment mal: Dieses Spiel spielen doch alle? Stimmt, tun sie! Aber nur, weil alle das gleiche Spiel spielen, bedeutet das noch lange nicht, dass dieses Spiel gut oder nützlich ist.

Schauen wir uns das Dramadriek einmal näher an.

Ein typisches Beispiel aus einem Unternehmensalltag:

Ein Vorgesetzter setzt seine Mitarbeiter mit unfairen Mitteln unter Druck. Fraglos ist er der Täter und der Mitarbeiter das Opfer. Natürlich wünscht sich das Opfer Schutz und wendet sich an den Betriebsrat. Für viele Betriebsräte ist es klar, dass die Führungskräfte die Feinde sind, die es zu bekämpfen gilt. Wenn er ein vernünftiger Retter ist, tut er genau das: er greift den Täter an und teilt ihm mit, dass er das, was er da gerade getan hat, nicht tun darf und droht mit Sanktionen. Je nach Schwere des Falles verliert der Vorgesetzte vielleicht sogar seinen Job. Dann sind Retter und Opfer zufrieden, denn es hat hier ein Happy End stattgefunden. Hier hört in der Regel der Hollywood Film mit Tata auf. Im wirklichen Leben nicht. Im wirklichen Leben geht es jetzt erst los.

Das dicke Ende nach dem Happy End

Für die anderen Vorgesetzten wird nun der Betriebsrat zum Täter. Er hat nicht hinterfragt, warum der Vorgesetzte sich so verhalten hat. Die Kollegen sind der Meinung, das ist unfair. Das gerettete Opfer muss nun auch weiter im Unternehmen sein. Je nachdem, was vorgefallen ist, beäugen die anderen Vorgesetzten ihn oder sie nun mit Vorsicht: Achtung, das ist jemand, der zum Betriebsrat rennt. Auch andere Mitarbeiter werden aufmerksam beobachtet, ob sie den Betriebsrat einschalten.

Feindliche Fronten

Die Vorgesetzten, die mit dem Kollegen identifiziert sind, haben nun zwei feindliche Fronten, einmal den Betriebsrat und einmal den Mitarbeiter. Und schon sind Betriebsrat und Mitarbeiter aus deren Sicht die Täter. Vor Tätern muss man sich schützen - logisch. Vor allem, wenn die Vorgesetzten Ziele erreichen müssen, die die Arbeitsplätze sichern sollen. Ein Arbeitgeber ist ein Arbeitgeber, weil er weiß, wie man Arbeit vergibt. Ein Arbeitnehmer ist ein Arbeitnehmer, weil er das Angebot annimmt. Wenn aber der Geber und Nehmer Feinde sind die sich nicht darauf einigen können, wer denn nun der schlimmere Täter ist, belastet das die Situation insgesamt. Je feindseliger die Haltung zwischen den Fronten, um so öfter muss der Betriebsrat

ausrücken. Die Mitarbeiter erleben sich nun in einer neuen Macht. Mithilfe des Betriebsrates können sie Führungskräfte unter Druck setzen. Ein Pfiff genügt und der Rettungshund steht knurrend zur Seite. Schlecht für den Betriebsrat, denn er läuft nun Gefahr, instrumentalisiert zu werden. Aber was ein echter Retter ist, sieht er das gar nicht. Er ist fest fixiert auf den Täter Führungskraft und versucht der Führung des Unternehmens das Leben so schwer wie möglich zu machen. Es wird nach Fehlern gesucht, um immer wieder zu beweisen, dass die Täter böse sind. Hier ein Verstoß gegen diese Regeln, dort eine Ausnahme, die der BR genehmigen müsste, es aber nicht tut. Ich zeig dir, wer der Herr im Haus ist! Wehe, du machst einen Fehler, dann „hab ich dich, du Schweinehund.“

Tod der Fehlerkultur

„Hab ich dich du Schweinehund“ ist ein ebenfalls ein Psychospiel. Ein Spiel, das Fehler erbarmungslos sanktioniert und so jegliche Form von Fehlerkultur zerstört. Wo dieses Spiel gespielt wird, ist jeder zunehmend mit Fehlervermeidung beschäftigt, anstatt mit konstruktivem Arbeiten und dem Lernen aus Fehlern. Je mehr sich die Fronten verhärten, um so härter werden die Methoden auf allen Seiten. Defensive Führungskräfte, die mit Selbstverteidigung beschäftigt sind, setzen immer rigorosere ihre Ziele durch. Mitarbeiter fühlen sich immer mehr ausgeliefert. Es wird bis aufs Blut nicht nur um Geld gestritten.

Der Kollateralschaden, der alle trifft

Was dabei nicht mehr im Fokus ist, ist die Firma, die davon lebt, dass sich alle auf den gemeinsamen Erfolg konzentrieren. Die Firma ist das, was Arbeit gewährleistet. Das Dramadriek erschwert die Prozesse, zerstört das Vertrauen und schmälert den Umsatz. Die Belegschaft ist durch alle Hierarchiestufen mit Verhandlungen und Deals, oder aber auch Ausweichmanövern und Vertuschungsaktionen beschäftigt. Andere versuchen, sich gegenseitig zu überführen. Konstruktive Arbeit ist weder im Fokus noch möglich. Der Konfliktnäuel zwischen Mitarbeiter, Führung und Betriebsrat wächst sich zum Gordischen Knoten aus. Engagierte, die gerne ihren Job machen wollen, finden sich auf einem Schlachtfeld der gegenseitigen Schuldzuweisungen

wieder. Wer eine gutes Verhältnis zu seiner Führungskraft hat, wird den Betriebsrat nun auch als Feind betrachten und es findet eine weiter Spaltung zwischen den engagierten Mitarbeitern und den Opferindustriellen statt. Immer wieder finden Eskalationen statt, die von der Unternehmensleitung immer autoritärer unterbunden werden müssen. Aber der Konfliktnäuel wird dadurch nicht gelöst. Er wächst mit jedem weiteren Konflikt, in dem ein Retter einen Täter abschießt - egal auf welcher Seite. Inzwischen weiß keiner mehr, wer denn nun Täter und wer das Opfer ist. Die „da unten“ sind sich sicher, dass „die da oben“ sowieso nur ihre Taschen vollstopfen. Und „die da oben“ beäugen „die da unten“ mit Misstrauen und der Furcht vor Streik und gewaltsamen Forderungen. Kommunikation wird durch Wut, Angst und Misstrauen erstickt. Mit der Furcht steigt die Bereitschaft, Kontrolle auszuüben und so mancher Arbeitgeber hat sich schon darin verstiegen, Betriebsräten persönliche Vorteile zu verschaffen, nur um weiter arbeiten zu können. Was er dann auch konnte, denn ab einem bestimmten Preis ist jeder Spieler bestechlich. Das wiederum ist natürlich ein Leckerbissen für Compliance. Sichern solche Beschwichtigungsversuche nach außen, schaltet sich auch noch die Staatsanwaltschaft als weiterer Retter ein, der aber eigentlich ein Täter ist, um Gelder für das Opfer Staat einzutreiben. Nun ist das Chaos perfekt. Wenn die Firma der Wirt und das Konfliktnäuel der Tumor ist, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis die gesunden Abwehrkräfte der Firma in die Knie gehen. Nichts ist so demotivierend, so zerstörerisch, so nervtötend, so ressourcenfressend, so Burnout, wie nicht enden wollende Psychospiele und zwar für alle Beteiligten. Das Spiel nutzt niemandem. Fragt man, wer angefangen hat, ist das wie bei den Kindern. Jeder zeigt auf jemanden anderen. Am Ende spielt es auch keine Rolle, denn es spielt jeder mit.

Die Amputation

Oft zieht nun die Unternehmensleitung weitere Retter hinzu, nämlich die Unternehmensberater. Was der Betriebsrat für die Mitarbeiter ist, sind die Beratungsfirmen für die Führungskräfte. Diese walten nun ihres Amtes, verschlanken das Unternehmen und dezimieren die Belegschaft. Nun sind natürlich die Berater schuld und deswegen ist ihr Image auch so schlecht. Gott sei Dank haben wir nun

einen neuen Täter auf der Parkett. Aber das Problem wird dadurch nicht gelöst, nur dass das Knäuel noch ein paar Fäden mehr zieht. So mancher ist an den Sparschäden zugrunde gegangen, denn auch im Fall einer schweren Erkrankung ist Amputation nur in bedingtem Rahmen die Lösung.

Wie der geneigte Leser hier schnell erkennt, ist der einzige Sieger die Zerstörung, die niemandem dient, außer der Zerstörung selbst. Aber Rache ist Blutwurst und so stagniert die Entwicklung aller Spieler des Dramadreicks.

Der/die Opferindustrielle bleibt der ewig Abhängige, der davon lebt, dass andere ihn oder sie versorgen. Er verschwendet seine Zeit damit, andere zu manipulieren und für seine Zwecke zu instrumentalisieren. Nie wird er es schaffen, mit Führungskräften auf Augenhöhe zu kommunizieren - deswegen verkümmern seine eigenen (Lebens-) Führungsqualitäten und er/sie regrediert auf den Status des abhängigen Kindes. Mit der Zeit steigt die Unzufriedenheit, weil er/sie seine Energien nur in Negativitäten investiert hat. Die Suche nach Rettern wird ausgeweitet.

Der Täter glaubt sich am längeren Hebel und benutzt diesen auch immer wieder. Negativität und Feindseligkeit erschweren danach seinen Alltag. Wer glaubt, sich außerhalb der offiziellen Regeln den Weg freischießen zu können, muss seinen Weg sehr aufmerksam gehen, um nicht über die die zu stolpern, die Vergeltung geschworen haben. Anstatt ein entspannter, kreativer Mensch zu sein, der sich und Welt bereichert, verschwendet er seine wertvolle Lebenszeit mit Kampf und Vergeltung.

Der Retter setzt sich für fremde Ziele ein, anstatt seine eigenen zu erarbeiten. Je engagierter er/sie ist, um so stärker wird es ihn/sie belasten, dass sich die Situation nicht bessert und stattdessen immer schlimmer wird. Er kämpft wie Don Quichotte bis zur Erschöpfung gegen Windmühlen, während die Gewaltspirale sich immer schneller dreht und er am Ende mit leeren Händen dasteht.

Kollektiver Payout: das Burnout Syndrom. Das Dramadreiack wird an jeder Ecke gespielt. Daher muss sich derjenige, der sich ein Ausstiegsszenario wünscht, auf einen längeren Prozess einstellen. Man sollte meinen, dass es reicht, die Spieler über die

Nutzlosigkeit des Unterfangens aufzuklären - aber das ist nicht der Fall. Da wo Erkenntnis gezielt verhindert werden soll, spielt Logik keine Rolle mehr. Um hier richtig verstanden zu werden: *alle* beteiligten Spieler verhindern *ihre eigene* Erkenntnis. Dazu brauchen sie keine Verschwörungen. Das schaffen sie ganz alleine.