

Transaktionsanalyse, Spiele und Drama-Dreieck im beruflichen Umfeld



Quelle: www.institut-team.de

Masterarbeit von Beatrice Rosenlehner

April 2021

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Die Transaktionsanalyse	4
2.1	Grundlagen	4
2.2	Die vier Grundpositionen.....	5
2.3	Die Ich – Zustände.....	6
2.4	Das Skript	7
3	Psychologische Spiele	8
3.1	Die „Psycho-Logik“	8
3.2	Kommunikation im Spiel – die Ebenen.....	8
3.3	Der Spielablauf.....	9
3.4	Der Spielgewinn.....	11
3.5	Ersatzgefühle	11
3.6	Die Eskalationsstufen.....	12
4	Das Drama-Dreieck	13
4.1	Rollen im Dramadreieck	13
4.2	Ablauf des Dramadreiecks	14
4.3	Spiel oder Nicht-Spiel.....	15
4.4	Berufliche Praxis	15
5	Spiele im beruflichen Alltag	17
5.1	Spielvarianten	17
5.2	Ausstieg aus dem Spiel	19
5.3	Berufliche Praxis	20
6	Fazit.....	23
7	Literaturverzeichnis und Bildnachweise	24

1 Einleitung

Als es im ersten Ausbildungswochenende zum NLP-Practitioner um die Erwartungen an und um die Motivation für die NLP-Ausbildung ging, stand für mich im Mittelpunkt das große Thema „Kommunikation verbessern“. WIE groß das Thema Kommunikation tatsächlich ist und was ich dazu in den kommenden Monaten alles lernen durfte, war mir damals in diesem Umfang nicht klar.

Dass es neben der verbalen auch die non – und paraverbale Ebene gibt, die dazugehörigen Erkenntnisse von A. Mehrabian, die vier Ohren von F.Schulz von Thun, aktives Zuhören, Metaphern und selbst die wundersame Wirkung des – damals in meiner Nicht -NLP-Sprache noch „spiegeln“ genannten - Pacings: all das war mir „irgendwie“ ein Begriff. Und doch fehlte mir zu all diesen Bausteinen einer ich nenne sie mal „bewussten“ Kommunikation, der Mörtel, damit sich all das zu einem wirklich stabilen Gebäude zusammensetzen ließ.

Zu meiner großen Freude durfte ich im NLP nicht nur den besagten Mörtel finden, der meine Kenntnisse verfestigte, nein, ich fand obendrein ein Fundament, konnte mein Gebäude um einige Stockwerke erweitern, und schlussendlich noch ein Dach darauf zu setzen! Dieses Dach ist aus Glas: es erlaubt mir somit den nötigen Weitblick. Und es ist flexibel genug, darunter stets neue Etagen einfügen zu können, denn das Wissen um Kommunikation erscheint mir endlos erweiterbar.

Das Fundament meines Kommunikations-Bauwerkes fand ich in den NLP Vorannahmen und der Lehre um die Achtsamkeit. Achtsamkeit im Sinne von „achten auf/beachten“: auf Sinneskanäle, Biofeedback, etc. Besonders aber im übertragenen Sinne, im Sinne von „achten“ als „gnadenlose Wertschätzung“ (wieder und wieder bewusst gemacht durch Trainerin Martina Kriegisch, Danke an dieser Stelle) meines Gegenübers und meines Umfeldes, immer unter der Prämisse der entsprechenden NLP – Vorannahmen.

Meta-Modell der Sprache, Milton-Modell, Sleight of Mouth-Pattern, Kritikformat, Worte wörtlich nehmen ... die Stockwerke wurden höher und höher und mit ihnen wuchs meine Begeisterung für die Effektivität einer „wert-vollen“ Kommunikation.

Und dank Corona und den damit einhergehenden Online-Wochenenden kam dann die Transaktions-Analyse schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Masterausbildung ins Spiel. Für mich persönlich war sie ein Quantensprung im Verständnis von Kommunikation, denn mithilfe der TA gelingt es zu analysieren, was während der Kommunikation zwischen zwei Menschen oder auch Gruppen geschieht und dafür ein Verständnis zu entwickeln. Jackpot: hier vereinte sich mein Durst nach Wissen mit der Achtsamkeit! Klar, dass ich mich seither auch neben der CTA Ausbildung ausführlich damit beschäftigte und feststellen durfte, wie sehr mich die daraus gewonnenen Erkenntnisse täglich privat wie beruflich begleiten.

Diese Arbeit möchte ich aber dem beruflichen Kontext widmen und neben der Darstellung der theoretischen Grundlagen auf einige praktische Beispiele aus meinem beruflichen Alltag eingehen.

Auch für die „Spiele der Erwachsenen“ gilt übrigens eine wunderschöne NLP-Vorannahme: sie sind ein Verhalten und haben somit eine positive Intention!

Nicht nur deshalb lohnt es sich, sich näher mit ihnen zu beschäftigen.

2 Die Transaktionsanalyse

2.1 Grundlagen

„Die Transaktionsanalyse ist ein psychologisches Modell zum Beobachten, Beschreiben und Verstehen von Persönlichkeit und sozialen Beziehungen zwischen Individuen und sozialen Systemen.“
(CTA Handouts und Unterlagen zum Masterkurs 2021)

Eric Berne entwickelte die TA in der ersten Hälfte der 60er Jahre basierend v.a. auf den Grundannahmen der humanistischen Psychologie. Er bemühte sich, in seinem 1964 erschienenen Buch „Games people play“ psychische Prozesse und Phänomene mit relativ leicht verständlicher, einfacher Sprache zu beschreiben. Die Vorstellung, dass das Potenzial und die Verantwortung für die Heilung im Menschen selbst liegen, stellte zum damaligen Zeitpunkt einen Paradigmenwechsel in der Psychotherapie dar. In die TA fließen aber auch Elemente anderer psychologischer Richtungen ein wie etwa die Gestalttherapie, die Tiefenpsychologie und die Verhaltenstherapie.

Berne selbst definiert die TA in seinem Werk „Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben - Psychologie des menschlichen Verhaltens.“ wie folgt:

„Bei der Transaktionsanalyse handelt es sich um eine Theorie der Persönlichkeit und der Sozialaktion und außerdem um eine klinische Methode der Psychotherapie, die auf der Analyse von allen nur denkbaren Transaktionen zwischen zwei oder mehreren Menschen auf der Grundlage ganz spezifischer und genau definierter Ich-Zustände beruht.“

Mithilfe der TA gelingt es also zu analysieren, was während der Kommunikation zwischen zwei Menschen oder auch Gruppen geschieht und dafür ein Verständnis zu entwickeln. Dieses Verständnis für das Denken – Fühlen – Handeln kann auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und -strukturen zurückgeführt werden.

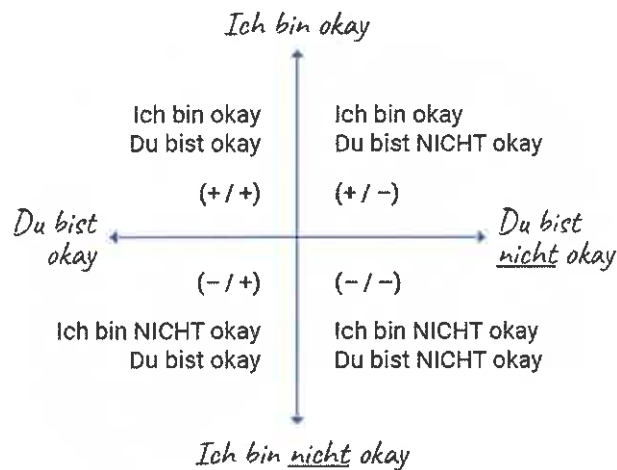
Der Kommunikationsablauf wird in der TA in kleine Einheiten unterteilt, somit leichter verstehbar und gegebenenfalls veränderbar. Diese Kommunikationsbestandteile bezeichnet man als Transaktion. Stereotypisch wiederkehrende Transaktionsmuster werden als Spiele bezeichnet (z.B. ein immer wieder ähnlich ablaufender Streit)

Mit Hilfe der TA kann man also

- durch die entstandene Transparenz und Selbstreflektion das eigene (Kommunikations-)Verhalten ändern
- mehr Verständnis für ein Gegenüber entwickeln und somit Konflikte vermeiden bzw. entschärfen
- Kommunikationsstörungen erkennen und beheben

2.2 Die vier Grundpositionen

Die TA definiert in ihrer Analyse vier Lebens-Grundpositionen. Sie entstehen durch Erlebnisse und die daraus gebildeten Erfahrungen mit Eltern und Bezugspersonen in der frühen Kindheit und beschreiben, wie man zu sich selbst und zu anderen steht. Dem Kind dienten sie zur Orientierung und Handlungsfähigkeit. Jeder Mensch wählt sich als Kleinkind eine der vier Positionen als Grund-Position und wird diese sehr wahrscheinlich ein Leben lang als Leitlinie beibehalten (Ausnahme: Veränderung durch Persönlichkeitsentwicklung).



Quelle: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>

1. Ich bin ok, du bist ok:

Man erlebt sich und andere als in Ordnung, kann in Konflikten die ursächlichen Anteile in beiden Parteien sehen und lösungsorientiert handeln. Die +/+-Menschen kommunizieren offen und transparent, es werden üblicherweise keine Spiele gespielt.

2. Ich bin nicht ok, du bist ok

Menschen mit dieser Grundhaltung haben eine depressive Haltung. Man betrachtet sich selbst als defizitär, während der Andere alles hat und kann, was einem selbst fehlt. Die Ursachen für Konflikte und Missstände sucht die -/+ - Person eher bei sich selbst als bei anderen. Durch das Abwerten der eigenen Person erlebt sie sich als unfähig und minderwertig, was wiederum die eigene Handlungsfähigkeit und die Lösungsmöglichkeiten einschränkt.

Aus dieser Position bilden sich die Opferspiele.

3. Ich bin ok, du bist nicht ok

Die +/- - Person tendiert dazu Andere abzuwerten und diese als Ursache für Probleme und Konflikte zu betrachten. Auch hier ist eine Lösungsorientierung eingeschränkt, schließlich ist man ja selbst – aufgrund der ausschließlichen Konflikt-Ursache bei den Anderen – machtlos. In dieser Position trifft man v.a. die sogenannten „Retter“ an. Durch die „Rettung“ vermittelt man dem Opfer subtil, dass man – im Gegensatz zu ihm – das Problem lösen kann. Damit ist man selbst o.k., macht aber das Opfer klein, sprich, das Opfer ist nicht ok.

Auch der Angreifer ist hier zu finden, allerdings agiert er durch offene Abwertung des Opfers.

Beide Typen generieren ihr ok-Gefühl auf Kosten des Opfers. Hier kann sich das Blatt schnell wenden, wenn das Opfer seine Haltung ändert, da es sich häufig nur um ein Pseudo-Ok-Gefühl, nicht aber um authentisches Gefühl handelt.

4. Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

In dieser Konstellation betrachtet man sich selbst und andere als ungenügend. Diese Grundposition findet man bei sehr verzweifelten Menschen, Drogenabhängigen oder auch Kriminellen. Sie kommt vergleichsweise seltener vor.

Die Grundpositionen können sich in unterschiedlichen Lebensbereichen durchaus unterscheiden. So kann man sich als hierarchiegeprägter Abteilungsleiter im „ich bin o.k. – du bist nicht o.k.“- Zustand befinden, zeitgleich aber als Dauer-Ersatzspieler im Fußballverein dem Trainer aus der „ich bin nicht o.k.-du bist o.k.“-Haltung begegnen.

Das o.k.-Sein ist übrigens nicht mit „alles gut heißen“ zu verwechseln. Es handelt sich vielmehr um eine respektvolle und positive Haltung mir selbst und anderen gegenüber.

2.3 Die Ich – Zustände

Mit der Beschreibung der Ich-Zustände gelingt es Eric Berne unser Kommunikationsverhalten verstehbar zu machen.

Er unterscheidet drei Ich-Zustände, die sich im Denken, Fühlen und Verhalten einer Person widerspiegeln. Diese 3 Ich-Zustände bilden die Grundstruktur unserer Persönlichkeit:



Quelle: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-zustaende/>

Eltern-ICH: Hier finde sich Denk-/Fühl-/Verhaltensweisen, die von Bezugs- und Autoritätspersonen aus der Vergangenheit übernommen wurden. Sie strukturieren die Umwelt, stellen Regeln auf, schützen und unterstützen andere Menschen. Es handelt sich um die moralische und beurteilende Ebene.

Das Eltern-Ich spaltet sich in das fürsorgliche und das kritische Eltern-Ich. Wie die Benennung schon vermuten lässt, ist das fEI der sich zuwendende und fürsorgliche Teil, während das kEI Eltern Regeln aufstellt und auf deren Einhaltung achtet.

Erwachsenen-ICH: Das ER-Ich reagiert nicht auf die Vergangenheit, sondern auf die Realität im Hier und Jetzt. In Situationen reagiert man bewusst, angemessen, rational und logisch. Man bewertet objektiv, erkennt Zusammenhänge, wägt Alternativen ab und trifft Entscheidungen. Man ist in seiner Mitte.

Kind-ICH: In diesem Zustand fühlt, denkt und verhält man sich wie in Kindertagen. Hier sind die Bedürfnisse gespeichert sowie die kindlichen Strategien, um diese zu erfüllen. Impulsivität, Intuition und Kreativität kennzeichnen diesen Zustand. Im Kind – Ich unterscheiden wir drei Kategorien: Das freie Kind, das angepasste Kind, das rebellische Kind. Das freie Kind ist spielerisch, fantasievoll und übermütig, es hat aber auch eine geringe Frustrationstoleranz und verfügt über wenig Ausdauer. Das angepasste Kind will es den Eltern und später Anderen immer Recht machen und dadurch geliebt werden, brav und lieb sein, sich an Regeln halten. Das rebellische Kind will sich durchsetzen, ist auflehnd, trotzig, wütend, aggressiv. Lieblingssätze: Warum ich? Sehe ich gar nicht ein!

Für eine erfolgreiche Kommunikation und um klare Entscheidungen treffen zu können, benötigen wir alle drei Ich-Zustände. Das Ziel aus Sicht der Transaktionsanalyse ist Autonomie, d.h. eine Persönlichkeit, die alle Ich-Zustände unter der Führung des Erwachsenen-Ich frei nutzt.

2.4 Das Skript

Viele psychologische Spiele entstehen in Stresssituationen bzw. wenn Handlungsalternativen fehlen. Manchmal liegt aber auch unser unbewusstes Lebensprogramm dahinter. Die TA spricht hier vom Skript.

Das Skript ist ein unbewusster Lebensentwurf, der in der Kindheit entsteht. In den ersten ca. sieben Lebensjahren machen wir uns durch reale Erfahrungen, aber auch durch die kindliche Fehlinterpretation gewisser Verhaltensweisen der eigenen Eltern ein Bild von uns selbst, den Anderen und der Welt. So entstehen sogenannte Skript-Glaubenssätze, die dem Kind als Überlebensstrategie, zur Struktur und Orientierung dienen. Diese werden im Laufe des Lebens immer weiter ausgeformt und manifestieren sich. Es wird alles dafür getan, dass die eigenen Glaubenssätze aus der Vergangenheit in Erfüllung gehen und sich somit selbst in der Gegenwart rechtfertigen. Die wiederkehrende Bestätigung dieses uns schon lange begleitenden Bildes über uns und die Welt mag unter Umständen negativ sein, vermittelt uns aber doch ein Gefühl des Wohlbekannten und damit Sicherheit. Diese vertrauten Denkmuster liebt darüber hinaus auch unser doch vom Grunde her sehr bequemes Gehirn. Und so fällt den meisten Menschen nicht auf, dass sich ihr Leben nach einem selbstverfassten „Drehbuch“, dem Skript, richtet. Sie geraten immer wieder in gleiche, oft nicht nachvollziehende Situationen, in denen sich aber einfach nur ihr Lebensskript erfüllt.

Auch wenn die Skript-Glaubenssätze hauptsächlich durch die frühe Eltern-Kind- Beziehung geprägt werden, so ist es doch am Ende das Kind bzw. der Mensch selbst, der sein ganz eigenes Skript schreibt, indem er seine ureigenen Glaubenssätze bildet und diese im Verlauf des Lebens weiter ausformt, bestätigt und festigt. Genau diese autonome Entscheidung über das Lebensskript birgt aber wiederum die Möglichkeit, sich zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt neu zu entscheiden und das Skript z.B. im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung zu verändern.

3 Psychologische Spiele

3.1 Die „Psycho-Logik“

Neben den Ich-Zuständen und dem Lebensskript ist das Konzept der psychologischen Spiele ein entscheidender Baustein der TA. Den dazugehörigen Mechanismus der Spiele benennen Renate und Ulrich Dehner in ihrem weiter oben bereits zitierten Buch „Schluss mit diesen Spielchen“ mit dem bezeichnenden Ausdruck „Psycho-Logik“.

Ebenso wenig, wie wir uns in unserer Muttersprache Gedanken über Grammatikregeln, Semantik o.ä. machen, so wenig bewusste Ahnung haben wir über die Regeln der psychologischen Spiele. Wir spielen sie seit Kindertagen täglich und unbewusst. Aber genau wie jedes Fußball- oder Brettspiel folgt auch ein psychologisches Spiel ganz bestimmten Regeln und wiederkehrenden Abläufen. Eine Kommunikation läuft wieder und wieder auf vorhersehbare Weise ab, man erkennt darin ein wiederkehrendes Schema und spürt eventuell sogar Manipulationsversuche? Dann befindet man sich ziemlich sicher in einem psychologischen Spiel (der Einfachheit halber beschränke ich mich im Folgenden auf den Ausdruck Spiel).

Ganz wichtig zu wissen sind folgende Prämissen zu den Spielen:

- Mit Spielen wollen wir unsere Überzeugungen über uns und die Welt bestätigen
- Spiele wollen das eigene Lebensskript bestätigen
- Spiele basieren auf Ersatzgefühlen
- Durch Spiele erfüllen wir unsere psychischen Bedürfnisse (v.a. nach Zuwendung und Aufmerksamkeit) mit seit der Kindheit vertrauten und geübten Strategien und Rollenmustern, die aber meist überholt sind
- Spiele werden unbewusst und unfreiwillig begonnen und (mit-)gespielt
- Spiele zeichnen sich durch Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen aus.
- Spiele folgen einem festen Ablauf und enden stets mit einem negativen Gefühl für alle Beteiligten, im Loose - Loose
- Wenn man spielt, befindet man sich nie im Erwachsenen-Ich und ist daher lösungsunfähig
- Spiele können von wenigen Augenblicken bis zu Jahren dauern
- Spiele kann man aber erkennen, durchschauen und beenden oder vermeiden

3.2 Kommunikation im Spiel – die Ebenen

Paul Watzlawick unterscheidet in seinem 2. Axiom über menschliche Kommunikation die Inhalts- und die Beziehungsebene:

"Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt."

Der Inhaltsaspekt bezieht sich auf die reine Information einer Mitteilung. Die Beziehungsebene hingegen definiert die Beziehung zwischen Sender und Empfänger, aber auch, wie der Sender seine Information verstanden haben möchte. Renate und Ulrich Dehner benennen letzteres in ihrem Buch „Schluss mit diesen Spielchen“ als „Kontext Ebene“. Diese beschreibt, wie wir unsere Kommunikation verstanden wollen wissen: Fachgespräch, Gespräch zwischen unterschiedlichen Hierarchien, Flirt, Verhandlung, Auseinandersetzung, etc. etc. Es empfiehlt es sich, den Kontext einer Kommunikation sehr deutlich zu „markieren“.

Dass sich auf allen bisher genannten Ebenen reichlich Gelegenheit für Missverständnisse und Spekulationen bietet, ist nicht nur für den geschulten NLPler offensichtlich: Und schon können die Spiele beginnen!

Für das Zustandekommen von Spielen letztlich entscheidend ist aber die in der TA als verdeckte Ebene bezeichnete Ebene.

Sehr ähnlich zu Watzlawick's Inhalts – und Beziehungsebene unterscheidet die TA zwischen einer offenen Ebene (soziale Ebene - Informationsaustausch) und der verdeckten Ebene (psychologische Ebene –Aussagen zwischen den Zeilen), wobei sich auch hier – analog Watzlawick – die weitere Entwicklung der Kommunikation auf der verdeckten Ebene begründet. Wenn also das Ausgesprochene sich gefühlt von dem unterscheidet was beim Empfänger ankommt, spricht man in der TA von einer verdeckten Transaktion. Unterschwellig wird etwas ganz anderes mitgeteilt als es die reinen Worte der Botschaft benennen, man spürt es, kann es aber nicht greifen. Unter der eigentlichen Botschaft gibt es eine zweite, verdeckte, Transaktion, welche evtl. sogar im absoluten Widerspruch zum tatsächlich Ausgesprochenen stehen kann.

Nicht jede verdeckte Transaktion ist jedoch automatisch ein Spiel, hierzu bedarf es noch weiterer Faktoren.

3.3 Der Spielablauf

Psychologische Spiele bestehen aus einem festen Ablauf verdeckter Transaktionen, jedes Spiel folgt dabei der sogenannten „Spieleformel“:

1. Das Ausblenden:

Ein Beteiligter startet das Spiel, indem er etwas Entscheidendes für die Situation ausblendet, nicht wahrnimmt oder nicht zur Kenntnis nimmt. Dies geschieht unbewusst und ohne jeden Hintergedanken.

- Der Spieler blendet etwas bei **sich oder dem Mitspieler** aus (z.B. Fähigkeit ein Problem zu lösen)
- Die **Realität** wird ausgeblendet bzw. verzerrt (z.B. „ich kann mich von nichts trennen“ – ist der Beruf der Müllabfuhr verboten worden und daher gibt es keine Müllautos mehr?)
- Das **Problem** wird in seiner Existenz, seiner Bedeutung oder Lösbarkeit verzerrt z.B. „wenn ich nicht alles selbst mache in der Firma“ – was wäre wenn du krank bist, meldet die Firma in zwei Wochen Konkurs an?).

Absolutbegriffe wie immer, nie, alle, dauernd, nur, etc. sowie alle Superlative verzerren die Realität und lassen keine Gegenmeinung zu. Selbst durch Verzerrung entstandene, ungerechtfertigte Vorwürfe können aber nur von den wenigsten Menschen unwidersprochen stehengelassen werden und daher entsteht daraus meist der nächste Spielzug.

2. Der Köder:

Er dient als verlockende Einladung in das Spiel einzusteigen. Das kann eine Schmeichelei sein („keiner kann das so wie Sie“) oder auch ein Verhalten von dem man sicher weiß, dass der Mitspieler verärgert ist (z.B. ostentatives Zu spät-Kommen zur Familienfeier). Da die Abläufe der Spiele ja so vorhersehbar sind und meist schon seit Kindheit praktiziert werden, wissen geübte Spieler sehr genau, welche Köder wann wirksam sind.

3. Der wunde Punkt:

Der Köder ist nur effektiv, wenn er auf einen „wunden Punkt“ trifft und somit angenommen wird (Schlüssel-Schloss-Prinzip). Wunde Punkte sind individuell unterschiedlich und entstehen aus unseren inneren Bedürfnissen, Werten und Glaubenssätzen. Bei aller Diversität von wunden Punkten, gibt es jedoch auch fast zu 100% wirkende „Universalköder“, auf die so gut wie jeder anspringt. Im Business Kontext möchte das Herabspielen von Kompetenz und Wissen keiner so stehen lassen. Im Privaten sind Aussagen wie „ich kann mich nie auf dich verlassen“ oder „du hast mich sehr verletzt“ ein vermutlich erfolgreicher Köder für ein Spiel.

4. Spielzüge:

Durch das Auslegen und Schlucken des Köders ist der point of no return erreicht. Man verlässt das lösungsorientierte Erwachsenen-Ich und die Spielpartner nehmen ihre Positionen im Drama-Dreieck ein: Opfer – Retter – Verfolger (s. Kapitel 4.1.). Nunmehr folgt eine mehr oder weniger lange Abfolge verdeckter Transaktionen, also Transaktionen mit einem Auseinanderklaffen zwischen der offenen und der verdeckten Ebene.

5. Plötzlicher Rollenwechsel:

Entweder bedingt durch einen äußeren Anlass oder auch unvermittelt wechselt ein Spieler die Rolle und deckt damit die verdeckte Transaktion auf (s. Kapitel 4.2.)

6. Perplexität:

Der Mitspieler ist von dem plötzlichen und unerwarteten Rollenwechsel zunächst überrumpelt, es folgt ein Moment der Überraschung / Verwirrung. Schließlich sind die Spieler durch die Aufdeckung der verdeckten Transaktion verärgert.

7. Der Spielgewinn

Durch den Rollenwechsel entsteht der Spielgewinn, die sogenannte Auszahlung.

3.4 Der Spielgewinn

Die psychologischen Spiele arbeiten auf diese klar vorhersehbare Auszahlung hin. Diese kann greifbar sein z.B. indem man sich durch das Spiel vor einer nervigen Aufgabe „drückt“. Oder so lange beleidigt ist, bis man „zur Versöhnung“ einen Blumenstrauß bekommt.

Da die Spiele aber fast ausschließlich zur Befriedigung unserer psychologischen Bedürfnisse gespielt werden, wird auch die Auszahlung des Spielgewinns meist auf dieser Ebene zu verzeichnen sein:

- Man bekommt die gewünschte Aufmerksamkeit
- Innere Sicherheit durch Bestätigung der eigenen Glaubenssätze/eigenem Verhalten/Meinung über sich und Andere
- Vermeidung von Etwas wofür die „innere Erlaubnis“ fehlt wie z.B. Erfolg oder Nähe
- Aufrechterhaltung blinder Flecken
- Legitimation dem Anderen böse zu sein
- Zeitvertreib / Ablenken von eigenen Themen

3.5 Ersatzgefühle

Aus den bisherigen Ausführungen wurde bereits offensichtlich, dass es im Spielevorlauf nicht um echte, authentische Gefühle, sondern um Ersatzgefühle geht.

Die TA versteht unter Ersatzgefühlen ein Gefühl, welches anstatt eines anderen wahrgenommen oder ausgedrückt wird. Während authentische Gefühle situationsangemessene Reaktionen auf aktuelle Ereignisse sind, stammen Ersatzgefühle aus Lösungsversuchen aus der Vergangenheit. Ersatzgefühle entstehen, wenn die Primärgefühle bzw. Basisemotionen (z.B. Wut, Trauer, Angst, Freude) in der Kindheit nicht erlaubt waren oder nicht angemessen beantwortet wurden: „heul nicht rum!“, „Papis kleine Prinzessin darf doch nicht traurig sein!“, „ein Indianer kennt keinen Schmerz“, o.ä. Da das Kind existentiell von Zuwendung abhängig ist, wird es mit der Zeit seine spontanen, aber von seinen Bezugspersonen unerwünschten Gefühle unterdrücken und durch „erfolgreiche“ Gefühle ersetzen. Ein Lernprozess, der in der Kindheit eine absolut wirksame Überlebensstrategie war, im Erwachsenenleben jedoch nicht nur kein Problemlösungspotential bietet, sondern uns direkt in die Kindheit und die damals vertrauten (auch negativen) Emotionen zurückwirft. Da wir damals die Ersatzgefühle aber als sehr erfolgreich erlebt haben, werden diese manipulativen Strategien auch im Erwachsenenalter angewandt – jedoch treten sie häufig unangemessen und übertrieben in Form der psychologischen Spiele auf.

Die psychologischen Spiele zielen also darauf ab, das Ersatzgefühl zu erleben, Zuwendung zu erhalten und das eigene Skript zu bestätigen. Diesen unbewussten, aber manipulativen Manövern kann sich das Umfeld nur schwer entziehen und am Ende steht ein das eigene Lebensskript wunderbar bestätigende Ersatzgefühl: ich bin verletzt, trotzig, verwirrt, depressiv, beleidigt, gekränkt, enttäuscht etc. Das Repertoire reicht vom türenwerfendem „du hast mich so verletzt“ bis zu melodramatischem „das wollte ich dir schon immer sagen“. Gemeinsam ist allen Varianten die mangelnde situative Angemessenheit, der manipulative Beigeschmack und das beim Umfeld hinterlassene unguete Gefühl.

Gerade Coaches, aber auch Führungskräfte, sollten hier feine Antennen entwickeln, um Ersatzgefühle zu erkennen. Deren Ersatzcharakter wird nicht gefühlt und bewusst wahrgenommen, sie werden als ehemalige Überlebensstrategie vehement verteidigt und beschützt. Es bedarf daher eines respektvollen und sensiblen Umgangs.

3.6 Die Eskalationsstufen

Spiele erleben wir täglich mehrfach, nur sie wirken in uns in unterschiedlichster Weise nach. Manches tangiert uns kaum, anderes lässt uns tagelang nicht los und dann gibt es da noch die glücklicherweise meist weniger im eigenen Umfeld aber in der Presse breitgetretenen Familientragödien oder Unternehmensskandale, denen wir mehr oder weniger fassungslos gegenüberstehen.

Eric Berne differenziert die Auswirkungen der Spiele in drei Eskalationsstufen und nennt sie Spiele ersten, zweiten und dritten Grades.

Spiele ersten Grades:

passieren im Alltag und andauernd: der genervte Chef, die Vordrängler am Skilift, der Typ auf der Autobahn der mir seit 10 Minuten an der Stoßstange klebt.... Es ist unerheblich ob man die Mitspieler gut kennt oder gar nicht. Diese Spiele sind stets von kurzer Dauer und haben wenig Bedeutung. Sie blitzen auf aus dem Nichts, man plaudert gern auch mal drüber und sie verschwinden ebenso schnell aus unserem Bewusstsein.

Spiele zweiten Grades:

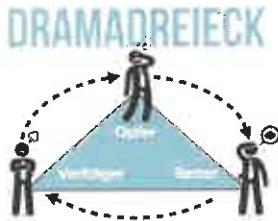
Hier geht es zur Sache! Das Spiel ist nicht mehr nur ein vorübergehendes Ärgernis, sondern es hat ernsthafte Konsequenzen und begleitet die Spieler oft über lange Zeiträume. Da sie häufig mit Menschen gespielt werden, die man gut kennt, geht es um Fragen der Wertschätzung und Anerkennung, um offene Rechnungen aus der Vergangenheit und die damit einhergehende innere Not. Diese Spiele führen zu psychischen Verletzungen, es werden materielle Opfer gebracht und im Zweifel sogar die Gesundheit aufs Spiel gesetzt.

Spiele dritten Grades

Laut E. Berne enden Spiele dritten Grades entweder im Krankenhaus, auf dem Friedhof oder vor Gericht. In dieser Eskalationsstufe kommt es zu Familientragödien, Kriminalität, Aufhalten in der Psychiatrie oder tödlichen Unfällen.

4 Das Drama-Dreieck

4.1 Rollen im Dramadreieck



Quelle: <https://karrierebibel.de/dramadreieck/>

Der amerikanische Psychologe Stephan Karpman hat 1968 durch sein Modell des Dramadreiecks die in der TA analysierten Spielabläufe noch einmal transparenter und deutlicher gemacht, indem er die typischen Rollen und den Rollenwechsel durch leicht nachvollziehbare und bekannte Rollen und Abläufe bekannt aus der griechischen Tragödie, Oper oder auch klassischen Filmgenres darstellte.

Laut diesem Modell besetzen Menschen in ineffektiven Kommunikationsabläufen archetypisch drei Rollen: den Verfolger, den Retter und das Opfer. Sie initiieren den Konflikt, halten ihn am Laufen und lassen ihn schlussendlich eskalieren – eben wie im Film, Oper oder Tragödie. Dabei werden bei den Rolleninhabern Strategien aus der Vergangenheit/ Kindheit aktiviert, insbesondere im Versuch Stress- und Angstsituationen zu bewältigen.

Trotz des vielsagenden Wordings ist keine der drei Rollen besser oder schlechter, sondern sie beschreiben das jeweilige Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Anerkennung. Die Drama-Teilnehmer holen sich Bestätigung für ihre Überzeugungen über sich selbst und andere. Das Drama-Dreieck sichert intensive, wenn auch negative Zuwendung. Wie im Kapitel „Spiele“ bereits beschrieben, handelt es sich bei Spielen um kindliche Strategien. Und eine Tatsache ist unumstößlich: ohne Zuwendung kann das Kind nicht überleben, also wird es „um jeden Preis“ Aufmerksamkeit generieren – wenn es nicht anders geht, eben „dramatisch“.

Auch hier sehen wir wieder Prämissen, die das Drama-Dreieck stets definieren:

- Die Spiele laufen musterhaft und vorhersehbar ab
- Die Rollen können innerhalb eines Konfliktes und innerhalb kürzester Zeit auch mehrfach getauscht werden → daraus entsteht die Konfliktdynamik
- Die Rollen wirken unauthentisch und stereotyp, sie sind geprägt von Ersatzgefühlen
- Jede Rolle wird bestimmt durch Abwertung und Missachtung von Beteiligten und Bedürfnissen

Der Verfolger

Der Verfolger (auch Angreifer oder Täter) scheint auf den ersten Blick die größte Macht zu haben. Er weiß und kann alles, kritisiert, beschuldigt, greift an und verurteilt die Mitspieler als Ganzes und nicht nur deren Verhalten. Er macht sein Opfer offenkundig klein und wird auch aggressiv. Er neigt zur Übertreibung und drückt sich gern in Abwertungen und Absolutbegriffen aus (nie, immer, typisch für dich, du bist so unfähig,...). Damit wertet er sich selbst auf (ich bin o.k. – du bist nicht o.k.)

Das Ersatzgefühl des Verfolgers ist meist Ärgerlichkeit. Der Verfolger missachtet einerseits sein eigenes Bedürfnis nach Nähe und Vertrautheit, aber auch den Wert und die Würde anderer.

Das Opfer

Das Opfer scheint das schwächste Glied im Dreieck. Es macht sich kleiner und unfähiger als es ist (ich bin nicht o.k. – du bist (nicht) o.k.), wirkt dadurch unwissend, hilflos, schüchtern und unbeholfen. So gelingt es dem Opfer unangenehme Aufgaben, Verantwortung und Konsequenzen von sich zu schieben. Die vermeintlich bemitleidenswerten Opfer agieren subtil: sie zwingen andere unauffällig wahlweise in die Retter- oder in die Verfolgerrolle (wenn die Spielpartner irgendwann von der Pseudo-Hilflosigkeit genervt sind) und manipulieren durch erzeugtes schlechtes Gewissen.

Als Ersatzgefühl erlebt das Opfer häufig Ängstlichkeit. Missachtet und abgewertet werden die eigenen Fähigkeiten.

Der Retter

Der Retter springt bei jedem noch so kleinen Hilferuf **sofort** und gern auch ungefragt aufs Tableau und **muss** dringend unterstützen um das Opfer und die Situation zu retten. Er zeichnet sich aus durch unsägliches Mitleid, endlose Sorge und niemals endende Hilfsbereitschaft. Damit macht auch er – wie der Verfolger – das Opfer klein und fühlt sich auf dessen Kosten größer und unentbehrlich (ich bin o.k. – du bist nicht o.k.). Allerdings tut er dies nicht wie der Verfolger offen-aggressiv, sondern vermeintlich großmütig und liebenswert. Gut getarnt wertet der Retter die Fähigkeit seines Opfers ab, sich selbst helfen zu können.

Als Ersatzgefühl beobachten wir beim Retter Überlegenheit, Selbstgefälligkeit und das Gefühl von Allwissenheit.

4.2 Ablauf des Dramadreiecks

Der Ablauf von Spielen gemäß der Spieleformel wurde in Abschnitt 3.2. bereits näher erläutert. Mit Hilfe des Drama-Dreiecks und seinen Protagonisten gelingt es, das Spielekonzept noch transparenter zu machen.

Im Drama-Dreieck kommt der plötzliche Rollenwechsel der Akteure als das entscheidende Momentum noch deutlicher zum Ausdruck. Ohne diesen Rollenwechsel könnte ein Spiel endlos andauern und gähnend langweilig sein. So weiß man jedoch nie genau, wer wann in welche Rolle wechselt und die Spannung und das Drama bleiben damit erhalten, es endet aber zuverlässig mit schlechten Gefühlen für alle Beteiligten – no happy end!

Der entscheidende Punkt ist also das Überraschungsmoment, dem der abrupte Rollenwechsel im Dreieck vorangeht. Die Beteiligten starten zunächst in einer Rolle und wechseln zu einem späteren Zeitpunkt - entweder bedingt durch einen äußeren Anlass oder auch unvermittelt - in eine andere, oft einhergehend mit dem Wechsel des Ich-Zustandes. Die dadurch entstehende Überraschung und Verwirrung äußert sich auch im Biofeedback z.B. durch deutlich wahrnehmbare Enttäuschung, Augenblinzeln, veränderte Sitzhaltung, Erröten, veränderte Atmung u.v.m. Durch diesen plötzlichen Wechsel ändert sich die Dynamik der Beziehung untereinander, die Akteure sind wie gesagt überrascht und verwirrt, werden ärgerlich und fühlen sich unverstanden.

Vorhang fällt am Ende des Dramas: „ich habe es ja gleich gewusst“, bestätigtes Lebensskript, schlechtes Gefühl für alle Spielbeteiligten.

4.3 Spiel oder Nicht-Spiel

Analog zu den bei der Verwendung des „Meta-Modell der Sprache“ mahnenden Worte: „Don't be a Meta- Monster“, gilt es sich bewusst zu machen, dass sich das menschliche Miteinander nicht ausschließlich in Spielen, Rollen und Dramen „abspielt“!

Es ist wichtig, deutlich zu unterscheiden, wann jemand wirklich Hilfe benötigt und auch bekommen soll und darf, in Abgrenzung zu einem manipulativen „Hilferuf“. Das oben beschriebene Verhalten des Angreifers hat nichts mit einer berechtigten und sachlichen Kritik zu tun. Und für eine hilfsbereite Person ist es im Gegensatz zu einem Retter durchaus in Ordnung, wenn das Hilfsangebot freundlich abgelehnt wird. Den Unterschied zwischen Spiel und offener Kommunikation erkennt man an dem diffusen Gefühl, welches die Manipulation, die Unangemessenheit, die Ausblendung und die Abwertungen der Spiele hinterlässt.

Fazit: Nicht jeder der seine Hilfe anbietet ist ein Retter, nicht jeder der (selbst verärgert) auf einen Fehler hinweist ist ein Verfolger und nicht jeder der um Hilfe fragt, ist ein Opfer - solange die Kommunikation authentisch ist und uns kein ungutes Gefühl beschleicht.

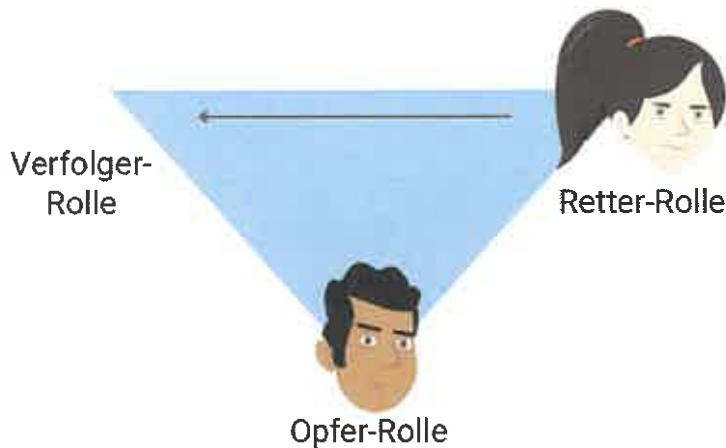
4.4 Berufliche Praxis

Ich möchte hier eine Begebenheit darstellen, die sich neulich in meinem engsten Kollegenkreis abspielte. Praktischerweise matcht sie mit den anschaulichen Darstellungen unten, die den Rollenwechsel sehr schön veranschaulichen. Zwar sind auf den Bildern ein weiblicher und ein männlicher Kollege zu sehen, in meinem Beispiel handelt es sich hingegen um zwei Frauen. Der grundsätzlichen Darstellung des Ablaufs tut dies aber keinen Abbruch.

In der Abteilung Accounting arbeiteten bisher zwei Kolleginnen A und B mit unterschiedlichem Ausbildungsstand. Die Aufteilung der Aufgaben lief aber bisher reibungslos. Die Kollegin A kam sich mit ihren Ratschlägen überlegen und hilfreich vor. Die Kollegin B hatte immer einen Ansprechpartner und musste selbst keine Verantwortung tragen, keinen Überblick bewahren, genoss das und fühlte sich dennoch sehr souverän in ihrem Job. Es „lief ja“.

Dann entschied sich Mitarbeiterin A zu kündigen und sollte daraufhin Kollegin B detaillierter und selbstverantwortlicher einarbeiten. A lief die Zeit davon, ihre ausstehenden Projekte noch wie geplant vor ihrem Ausscheiden ordnungsgemäß abzuschließen. Durch den Zeitdruck war A plötzlich zunehmend genervt von B's Unselbständigkeit und fuhr sie eines Tages an: „Das solltest du aber jetzt allmählich alleine können! Wie soll das ab dem kommenden Monat denn ohne mich laufen?“

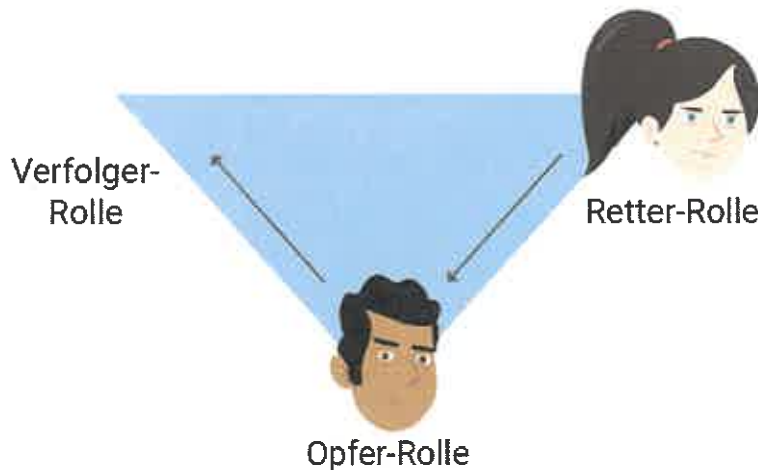
A wechselt also von der Retter-Position in die Verfolger-Position:



Quelle: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/drama-dreieck>

Einige Wochen später ist Kollegin A mittlerweile aus dem Unternehmen ausgeschieden. Die Abteilung wird durch Kollegin C aufgestockt, die noch von A über B's fortbestehende Unselbständigkeit informiert worden war. Lösungsorientiert denkend bringt sie jede Menge neue Vorschläge ein, um die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten. B ist davon extrem genervt und blufft sie eines Tages an: „Du bist nicht meine Chefin, kümmere dich um deine Angelegenheiten!“

Hier wechselt das Opfer B in die Verfolgerrolle, die Retterin C wird zum Opfer:



Quelle: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/drama-dreieck>

Fortsetzung folgt in Abschnitt 5.2.

5 Spiele im beruflichen Alltag

5.1 Spielvarianten

In seinem Werk „Spiele der Erwachsenen“ analysiert und beschreibt Eric Berne 36 Spiele aus unterschiedlichen Bereichen des Lebens, darunter auch die weit verbreiteten Spielarten im beruflichen Kontext.

Psychologische Spiele in der Arbeitswelt sind ebenso verbreitet wie nachteilig. Sie nerven, stressen, fressen kostbare Zeit und Energie, boykottieren Ziele und Erfolg. Daher sollten v.a. Führungskräfte, die teilweise bis zu 20-30% ihrer täglichen Arbeitszeit in Spiele verwickelt werden, sich der vielfältigen, negativen Dynamiken bewusst sein und rechtzeitig versuchen, auszusteigen bzw. gar nicht erst hineingezogen zu werden.

Eine, ja vielleicht „die“ wichtigste Erkenntnis für die Betroffenen ist die Tatsache, dass psychologische Spiele fast ausschließlich weder bewusst noch mit schlechter Absicht angezettelt werden und wir alle mehrere Male am Tag in ein Spiel verwickelt sind. Meist führt ein verdeckter Konflikt zu einem Spielangebot, den weiteren Ablauf habe ich in Abschnitt 3 bereits ausführlich dargelegt. Dass der Arbeitsalltag geradezu ein Biotop für verdeckte Konflikte ist, brauche ich wohl nicht weiter auszuführen.

Der reale Mangel an Verhaltensoptionen oder auch nur der Rückfall in ein negatives, aber aus Kindertagen vertrautes Gefühl (z.B. wenn die Kollegin eine den Eltern ähnliche Verhaltensweise an den Tag legt) genügt, um unbewusst die Strategien aus der Kindheit, die durchaus einmal einen Sinn hatten, zu reaktivieren.

Bekannte und häufig anzutreffende Bürospiele:

Das „Ja-Aber-Spiel“:

gibt es in der Variante Chef oder Mitarbeiter und kann endlos gespielt werden. Der Spiel-Initiator fragt nach Ideen. Jeder Lösungsvorschlag wird dann von ihm mit einem „Ja, aber...“ abgeblockt. Das Ziel des Spiels ist es nicht, eine Lösung zu finden, sondern selbst zu glänzen bzw. zu beweisen, dass der Ideengeber es eben auch nicht hinbekommt: „Siehst du, du kannst es auch nicht!“ Eine häufige Ursache für dieses Bedürfnis, seine Überlegenheit derart zu demonstrieren, kann in einer Kindheit liegen, in der man sich ausschließlich bei tollen Leistungen geliebt fühlte.

Das „Gerichtssaal-Spiel“

ist ein tief verankertes Spiel, da es schon Kinder mit Geschwistern und Spielgefährten mit den üblichen Streitereien im Kinderzimmer üben, üben, üben bis Eltern und Bezugspersonen entsprechend entnervt als Richter einschreiten.

Im Business Kontext übernimmt die Rolle des schlichtenden Richters meist die Führungskraft. In diesem Spiel geht es darum zunächst sicher zu stellen, dass man nicht angeklagt werden kann. Sollte dies dennoch passieren, muss umgehend mit einer Gegenklage pariert werden. Dem „Ankläger“ ist es nicht nur wichtig Recht zu haben, sondern v.a., dass dies von den Mitspielern auch so anerkannt wird.

Dieses Spiel erfreut sich auch deshalb so großer Beliebtheit, weil hier annähernd Jeder einen „wunden Punkt“ hat: ein (vermeintlich) ungerechtfertigter Vorwurf wird mit einer ganzen Tirade an Gegenargumenten entkräftet, koste es was es wolle!

Und so werden im Arbeitsalltag in Meetings oder in der Vorbereitung auf solche, unzählige ineffiziente Stunden nur damit verbracht, den Blick in die Vergangenheit gerichtet herauszufinden, wer „schuld“ an einem Missstand hat, seine Unschuld durch das zeitaufwändige Zusammenstellen jeglicher Form von „Beweismaterial“ (Aktennotizen, Protokolle, Tabellen) zu unterstreichen, anstatt in die Zukunft gerichtet eine Lösung für das Problem zu finden. Auch hier geht es also nicht um eine Lösung, sondern darum, Recht haben.

Das „Tritt-mich-Spiel“

ist nicht so offensichtlich zu durchschauen, wie die beiden o.g.

Es kann sich über sehr lange Zeiträume erstrecken und tritt in zwei grundlegenden Varianten auf:

1. Man provoziert und ärgert regelmäßig Kollegen und Kolleginnen durch sozial unangemessenes, nerviges und penetrantes Verhalten und bringt sie so gegen sich auf
2. Ein an sich leistungsstarker Mitarbeiter leistet sich in gewissen Abständen immer wieder eklatante und völlig unerklärliche Fehler bzw. Fehlverhalten.

Beide Verhaltensweisen führen im Umfeld zu absolutem Unverständnis: man mag es kaum glauben.

Vermutlich hatte der „Tritt-mich“-Spieler eine Kindheit, in der Lob nicht vorkam. Während der kindliche „Ja, aber“-Spieler sich immerhin bei guten Leistungen noch anerkannt fühlen durfte, wurde dem „Tritt mich“-Kind jegliche positive Zuwendung verwehrt. Da aber ein Kind nicht ohne Zuwendung leben kann, entwickelt es in seiner Not als frühkindliche Überlebensstrategie ein Verhalten, das Kritik, Bestrafung, Abwertung o.ä. als einzige Form des Wahrgenommen-Werdens provoziert. Mit positiver Rückmeldung kann der Spieler auch später emotional nichts anfangen. Er sucht daher förmlich die negative Zuwendung und provoziert diese unbewusst.

Auf die ebenfalls häufig anzutreffenden Spielvarianten „Dumm-Spiel“, „Aufmerksamkeits-Spiel“ und „Makel-Spiel“ werde ich in den praktischen Beispielen noch kurz eingehen.

Eine ausführliche Darstellung weiterer beliebter Büro-Spiel wie z.B. das „Ach wie schrecklich-Spiel“, das „Holzbein-Spiel“ oder das „Wenn du nicht wärst-Spiel“ würde den Rahmen dieser Arbeit leider sprengen.

5.2 Ausstieg aus dem Spiel

Ebenso vielfältig wie die Spielvarianten sind die Ausstiegsmöglichkeiten aus den Spielen.

Wichtig ist, dass man es tut!

Da Spiele für alle im Loose-Loose-Modus enden, alle Mitspieler mit negativen Gefühlen aus dem Spiel gehen und Spiele wie im Abschnitt 3.6. beschrieben im schlimmsten Fall bis zum bitteren Ende gespielt werden können, ist es wichtig sie rechtzeitig zu beenden oder abubrechen.

- Der erste Schritt hierzu ist das Bemerkens des Spiels, im besten Fall Kenntnis seiner Abläufe und der Rollenverteilung. Hierzu kann die Unterstützung durch eine geschulte Führungskraft, eines Mediators oder eines Coaches notwendig sein
- Das Erkennen der Köder und Reflektieren der eigenen wunden Punkte unterbricht den Schlüssel-Schloss-Effekt und damit den Spieleinstieg
- Der bewusste Wechsel ins Erwachsenen-Ich stellt die Möglichkeit zu lösungsorientiertem Arbeiten wieder her
- Meta-Perspektive einnehmen, Spiel aufdecken und verdeckte Ebene thematisieren.
- Als Führungskraft selbst auf „echte“ Kommunikation achten: Empathie, aktives Zuhören, doppelbödige Transaktionen und Absolutbegriffe vermeiden → sie sind wahre Spieleinladungen
- Humor und Ansätze der provokativen Therapie nutzen, um Muster zu unterbrechen
- NLP Formate nutzen (z.B. Teilarbeit mit den „Spiel-Anteilen“, Wahrnehmungs-Positionen zur Selbstreflektion) oder Methoden des Konfliktmanagements (z.B. Sag es -Formel, Mediation, Harvard-Konzept)

Ausstieg aus dem Gerichtssaal-Spiel:

Als Experte zum Thema Spiele erkennt man frühzeitig typische Warntexte:

Wer ist schuld / wer hat hier recht / wer ist verantwortlich / wer hat angefangen

Hier weiß man, es handelt es sich ziemlich sicher um ein Gerichtssaal-Spiel oder es könnte zu einem solchen kommen. Aus diesem Bewusstsein heraus kann die Führungskraft oder auch der Coach die angefragte Richterrolle ablehnen, indem beharrlich Lösungen eingefordert werden anstatt Versäumnisse zu klären. Sollten die Spieler zu penetrant sein, kann hier auch mal der provokante Ansatz hilfreich sein: „na, welches Urteil hast du denn schon gefällt?“

Ausstieg aus dem Makel-Spiel

Beim Ausstieg aus dem Makel-Spiel ist es v.a. wichtig, sich nicht zu rechtfertigen, denn sonst geht das Spiel in die nächste Runde. Vielmehr gilt es die durch den Mäkler verdrehte Normalität wieder herzustellen. Durch das Aufzeigen des tatsächlichen Verhältnisses von kritisierbaren zu ordnungsgemäßen Leistungen/Verhalten in Zahlen, dem Herausstellen der Besonderheit des Makels wird dieses wieder zurechtgerückt: „wieviel % meiner Arbeit ist mangelhaft? Wieviel ist in Ordnung? Ah wir sprechen also von x % “ meist ist x sehr klein). Oder: „Sie haben einen Makel entdeckt, das werde ich selbstverständlich korrigieren. Aber mich interessiert auch, wie Sie meine sonstige Arbeit finden?“

Ausstieg aus dem Dumm-Spiel

Der Ausstieg aus dem Dumm-Spiel ist bedeutend komplexer, denn hier hat auch der Mitspieler einen nicht unerheblichen Spielegewinn: er fühlt sich gebraucht und pflegt bzw. steigert seinen Selbstwert. Zudem ist es meist so, dass man die Dinge selbst schneller erledigt hat, als es zu erklären → vermeintlicher Zeitgewinn.

Der Ausstieg ist zur Erhaltung der Effizienz der eigenen Aufgaben unerlässlich, denn der geübte Dumm-Spieler raubt immer mehr Zeit und Nerven. Daher auf keinen Fall Lösungen anbieten, konsequent das eigene Denken des Mitarbeiters einfordern, darauf bestehen, dass er sich Notizen macht, gegebenenfalls provokante Ansätze mit einfließen lassen.

Ausstieg aus dem Tritt-Mich-Spiel

Die Entstehung des Tritt-Mich-Spiels wurde weiter oben bereits beschrieben. Da es sich um eine tiefgreifende kindliche Problematik handeln kann, ist hier durchaus auch eine Grenze der Möglichkeiten für Führungskräfte erreicht. Es wird lange dauern, einem Tritt-Mich-Spieler positive Zuwendung in sich langsam steigernden, homöopathischen Dosen zu verabreichen, bis er sie schließlich annehmen kann. Ob dies die Aufgabe einer Führungskraft ist, ob sowohl die betrieblichen Umstände wie die persönliche Geduld und das notwendige Wissen dies zulassen, gilt es im Einzelfall zu prüfen.

Bei all den hier genannten Möglichkeiten, aus Spielen auszusteigen, ist immer zu bedenken, dass der Mitspieler üblicherweise so schnell nicht aufgibt und stattdessen eher den Einsatz erhöht. Beharrliches „Nicht Mitspielen“ ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Schon bald wird der Mitspieler die Lust verlieren und sich neue Mitspieler suchen.

5.3 Berufliche Praxis

In meiner Tätigkeit als Führungskraft begegnen mir täglich Spiele, sei es mit Kunden oder auch Mitarbeitern. Bei der Recherche zu dieser Arbeit ist mir aufgefallen, dass sich die Literatur zum Thema Spielesaustieg doch sehr auf das Annehmen von Spielen fokussiert. Bei ehrlicher Selbstreflexion muss ich aber eingestehen, dass auch ich durchaus eine geübte Spielerin bin 😊 und so frage ich mich, ob es nicht doch auch mehr darum gehen sollte, nicht nur die Köder nicht anzunehmen, sondern selbst erst gar keine auszuwerfen?

Zunächst hatte ich vorgehabt, in diesem Abschnitt diverse Beispiele vorzustellen, die ich selbst in der Praxis erlebt hatte:

- Die Mitarbeiter, die bei Einführung einer neuen Notdienst-Regelung mit entsprechender Arbeitszeit-Anpassung direkt ins Gerichtssaal-Spiel übergangen und arbeitsrechtliche sowie alle möglichen sonstigen Gründe prophylaktisch ins Feld führten statt mögliche und für alle passende Optionen zu finden
- Mitarbeiterinnen, die das „Aufmerksamkeits-Spiel“ zur Perfektion treiben, indem sie unaufgefordert abends oder am Wochenende zur Arbeit gehen, dies dann aber mindestens 3 Tage stöhnend betonen oder sich wahlweise „sterbenskrank reinschleppen“, weil nur sie „ihre“ Kunden betreuen können (Realitätsverzerrung: kann nicht jeder Mitarbeiter im Reisebüro ein Flugticket ausstellen?)

- Ein Chef, der das Makelspiel quasi erfunden hat, was er täglich (!) aufs Neue beweist, wenn er beim Betreten des Büros grundsätzlich zunächst die Lautstärke der Musik, die Sauberkeit der Kaffeemaschine, die nicht ausgelegten Gartenkissen o.ä. bemängelt, aber kein Wort über wirklich wichtige Dinge wie lukrative Reisebuchungen oder eine erfolgreich abgeschlossene Sozialversicherungsprüfung verliert

Doch während ich an dieser Arbeit schrieb, hat sich das beim Kapitel Dramadrieeck 4.4. bereits angeführte Beispiel mit den drei Kolleginnen aus dem Accounting zu einem erwähnenswerteren Spiel 2. Grades weiterentwickelt.

Es fällt nicht schwer zu erkennen, dass Kollegin B das „Dumm-Spiel“ spielt und dieses Spiel bisher reibungslos zwischen den beiden Kolleginnen A und B funktioniert hatte. Mitarbeiterin B bekam durch ihr Spielangebot (ständiges Nachfragen, ob das „so geht“) von A auch ständige Aufmerksamkeit, entwickelte aber nie die Fähigkeit zu wirklich eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten. A ihrerseits hatte offensichtlich in ihrem Arbeitsrahmen genug Zeit das Spiel mitzuspielen und genoss ihren Spielgewinn, die Steigerung ihres Selbstwertes. Soweit so gut, bis die Kündigung kam und A durch Zeitmangel ihre Rolle vom Retter zum Verfolger wechselte. In beiden Rollen, die A einnahm, bekam B allerdings das, was sie durch das Spiel erreichen wollte: Zuwendung, Beachtung und den Effekt, nicht selbst denken zu müssen (vom Retter bekommt sie es aus Mitleid, vom Verfolger als Ermahnung).

Bis hierhin würde ich dieses Spiel als Spiel 1. Grades einstufen: Zunächst liefen sowieso ungestört komplementäre Transaktionen, d.h. es wurde aus dem jeweils angesprochenen Ich-Zustand geantwortet: B spricht A aus dem angepassten Kind-Ich an „kannst du mir helfen“, diese antwortet wahlweise aus dem fürsorglichen Eltern-Ich: „ja klar helfe ich dir, zeig mal“ oder ermahnend aus dem kritischen Eltern-Ich „also das solltest du aber jetzt mittlerweile selbst können“.

Nun hat A das Unternehmen verlassen und Kollegin C betritt das Spielfeld. Diese geht auf B's Versuche, das „Dumm-Spiel“ weiter aus dem Kind-Ich zu spielen, nicht ein und versucht aus dem Erwachsenen-Ich lösungsorientiert zu kommunizieren. Hierbei handelt es sich nun um eine Überkreuz-Transaktion, es wird nicht aus dem angesprochenen Ich-Zustand geantwortet und damit ist der Kommunikationsfluss gestört.

Da B ja mit dem Dumm-Spiel den Zweck der Zuwendung und Abgabe von Verantwortung verfolgt, ist sie an einem gleichberechtigten, lösungsorientierten Arbeiten, wie von C angeboten, wenig interessiert. Nach einigen vergeblichen Versuchen, ignoriert sie Kollegin C und sucht sie sich also eine neue Mitspielerin, Vorgesetzte D. Zu dieser hat sie einen guten, persönlichen Kontakt und diese sitzt praktischerweise auch ganz in der Nähe, so dass man quer rüber ständig „mal eben eine Frage“ stellen kann (wie früher an A).

B startet also neu mit dem „Dumm-Spiel“. Dumm ist hier aber einzig, dass Chefin D eine geschulte NLPlerin ist und auf das Spiel überhaupt nicht einsteigt. Sie erkennt aber die dahinterliegenden Bedürfnisse der Spielerin und deren „innere Not“, die das Spiel in Gang gebracht hatte. In einem gemeinsamen Gespräch zwischen B, C und D konnten mit Hilfe der SAG ES - Formel sowie den Ansätzen des Harvard-Konzeptes die jeweiligen Bedürfnisse ausgesprochen werden und daraus resultierend klare Jobdescriptions, die Benennung von Verantwortlichkeiten und gemeinsame Abteilungsziele entwickelt werden.

Während NLPlerin D mit der Anwendung ihres Methodenkoffers glücklich ist und auch C sich wieder entspannter ihrer eigenen Arbeit widmen will, sind B's Bedürfnisse „Zuwendung“ und „Nichtverantwortung im Job“ entgegen ihrer Zusagen in den Klärungsgesprächen nicht erfüllt.

Da sie aber wusste, dass sie mit dem „Dumm-Spiel“ nicht mehr punkten kann, startete sie übergangslos in zwei neue Spielvarianten: Das „Tritt mich-Spiel“ in Kombination mit dem „Beleidigt-Spiel“. Sie machte wiederholt und trotz mehrfacher Erklärung und Ermahnung über die Tragweite, schwerwiegende Fehler, die sie bis zu diesem Zeitpunkt nie gemacht hatte (Tritt mich-Spiel: lieber negative, als gar keine Zuwendung). Wenn die Fehler angesprochen wurde zog sie sich beleidigt zurück und verbreitete richtig schlechte Stimmung: „ich kann hier ja nichts Recht machen“. „Schon komisch, mit A lief damals alles bestens“.

Weitere Angebote zum Einzel- wie Gruppen-Coaching wurden von B abgelehnt.

Obwohl C und D, mittlerweile von den Spielen wahlweise gelangweilt und genervt nicht auf die jeweiligen Spielangebote eingingen und das negative Verhalten ignorierten (nicht die Person!), erhöhte B ihren Spieleinsatz so lange, bis sie aufgrund ihres nicht mehr tragbaren Verhaltens und der vielen Fehler in Kurzarbeit geschickt wurde, was sie übrigens freudestrahlend und erleichtert annahm. Somit war zumindest der Druck der Verantwortung von ihr genommen, ein Bedürfnis des Spiels also war wenigstens erfüllt.

Hier sehen wir eindeutig ein Spiel 2.Grades: es wird um jeden Preis an einem Spiel festgehalten bzw. der Spieleinsatz riskant erhöht, selbst unter der Gefahr, zunächst an Beliebtheit, evtl. auch seinen Arbeitsplatz zu verlieren oder zumindest nun mit weniger Einkommen durch Kurzarbeit leben zu müssen.

Im Internet bin ich auf folgende interessante These gestoßen, die ich anhand dieses Beispiels wirklich nur unterschreiben kann:

„Dumm-Spieler“ leben durch ihre Passivität im transaktionsanalytischen Sinne Aggressionen aus und können auf diese Weise Gespräche und Arbeitsprozesse regelrecht lahmlegen.

(Quelle: inkovema.de)

Das Spiel hat sich über mehrere Wochen hingezogen und allen Beteiligten sehr viel Energie geraubt. Am (vorläufigem, derzeitigem) Ende gehen nun wirklich alle Mitspieler mit einem negativen Gefühl aus dem Spiel:

- B hat weniger Einkommen und muss um ihren Arbeitsplatz fürchten
- C und D müssen die Aufgaben von B übernehmen was ihre eigene Arbeitseffizienz einschränkt, entsprechend ist ihre Einstellung nun gegenüber B
- D muss sich überlegen, ob eine weitere Zusammenarbeit auch nach der Kurzarbeit noch Sinn macht, was in Anbetracht des guten persönlichen Verhältnisses emotional schwierig ist

Sehr deutlich wurde hier aber auch, dass bereits Spiele 2. Grades mit einer Härte und Verbissenheit gespielt werden, die mit den gängigen Möglichkeiten einer Führungskraft unter Umständen nicht mehr beendet werden können. Hier sind geschulte Coaches gefragt, wobei es dazu natürlich auch des Willens der Spieler bedarf, ein Coachingangebot anzunehmen.

6 Fazit

In der NLP-Ausbildung haben wir uns sehr viel mit Glaubenssätzen und deren Wirkung befasst.

Wir haben in vielen Seminar-Wochenenden gemeinsam Glaubenssätze aufgedeckt, Glaubenssatz-Moleküle entwickelt, hinderliche Glaubenssätze aufgelöst und in „bewegenden“ Momenten positive Glaubenssätze verankert (es gibt sehr schöne Aufnahmen dieser Momente 😊).

Einer dieser für mich positiven Glaubenssätze lautet: „Wissen ist Macht“. Macht interpretiere ich in diesem Zusammenhang im Sinne von „Möglichkeit, flexibel zu reagieren“.

Die TA hat mir diesen Glaubenssatz bestätigt. Das hier gewonnene Wissen um die Zusammenhänge ermöglicht mir ein flexibles und positives Reagieren im Kommunikationsprozess und ein deutlich erweitertes Verständnis für das Denken, Fühlen und Handeln meiner Umwelt.

Die TA handelt aber auch von Glaubenssätzen, nämlich jenen, die in früher Kindheit entstehen und uns durch das Leben begleiten. Sie verdienen unseren Respekt und einen sorgsam und sensiblen Umgang. Dies haben wir in der NLP Ausbildung erlernen dürfen und dafür möchte ich mich bei Euch Allen, Tanja, Torsten, Manu, Martina und dem gesamten restlichen Team bedanken.

Wir können jedes Mal etwas Neues lernen, wenn wir denken, dass wir es können.

Virginia Satir

7 Literaturverzeichnis und Bildnachweise

Berne, Eric: Games People play. The Psychology of Human Relationships. Grove Press, New York, 1964 / Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1970

Berne, Eric: What do you say after you say hello? The Psychology of Human Destiny. Grove press, New York 1972 / Was sagen Sie nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens. Kindler Verlag, München, 1975

CTA Coaching und Training Akademie München: Arbeitsunterlagen Practitioner-, Master- und Coach - Ausbildung 2020/2021

Dehner, Renate und Ulrich: Schluss mit diesen Spielchen! Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2007

Grochowiak, Klaus: Das NLP Master Handbuch, CNLPA Verlag, Wiesbaden, 2010

TA+, Raebricht Steffen: Workbook und Videos zum Grundkurs Transaktionsanalyse online

Tragser, Waltraud, von Münchhausen, Marco: Die NLP Kartei Practitioner Set, Junfermann Verlag, Paderborn, 2000

Tragser, Waltraud, von Münchhausen, Marco: Die NLP Kartei Master Set, Junfermann Verlag, Paderborn, 2009

Watzlawick, Paul: Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch. Hogrefe Verlag, Bern, 2016

<https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>

<https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-zustaende/>

<https://karrierebibel.de/dramadreieck/>

<https://www.transaktionsanalyse-online.de/drama-dreieck>

<https://inkovema.de/blog/das-konzept-der-psychologischen-spiele-in-der-transaktionsanalyse-teil-5-ausgewaehlte-psychologische-spiele-fuer-die-konfliktberatung/>

<https://www.neverest.at/blog/virginia-satir-kommunikation-und-selbstwert/>

Besonderer Dank an Frau Almut Schmale-Riedel @ www.institut-team.de für die Überlassung des Titelbildes