



Die alltäglichen Spielchen im Büro

Das erste Kapitel, des im [Campus-Verlag](http://www.campus-verlag.de) erschienenen Buches.

Inhalt

| | |
|---|---|
| Die alltäglichen Spielchen im Büro | 1 |
| 1 Der ganz normale Bürowahnsinn | 2 |
| Brot und Spiele | 2 |
| Der böse Bürospieler: Ein armer Kerl | 3 |
| Jedes Bürospiel beginnt mit einem Köder | 4 |
| Wer anbeißt, hat verloren | 5 |
| Kennen Sie Ihre wunden Punkte? | 7 |
| Auf einen Blick: Bürospiele | 8 |

Wer sie kennt, weiß, wie nervtötend sie sein können: die psychologischen Spielchen unter Kollegen am Arbeitsplatz. Der Psychologe Ulrich Dehner zeigt, wie man solche Bürospiele erkennt, welche Rolle man selbst darin einnimmt und wie man sich dieser weit verbreiteten "Spielsucht" entziehen kann.



1 Der ganz normale Bürowahnsinn

Brot und Spiele

Wir würden alle liebend gern nur unsere Arbeit machen. Auch der Mitarbeiter, der uns gerade den letzten Nerv geraubt hat, würde, danach gefragt, mit Sicherheit antworten: „Alles, was ich will, ist, in Ruhe meine Arbeit tun!“ Nichts leichter als das, sollte man meinen. Und wenn Sie es fertig bringen, sich während der Arbeitszeit von jedwedem menschlichen Kontakt abzuschirmen, könnte es Ihnen auch gelingen. Ach, das ist in Ihrer Firma leider nicht möglich? Tja dann...

Einiges von dem, was uns daran hindert, zügig unsere Aufgaben zu bewältigen, geht auf das Konto der „zwischenmenschlichen Beziehungen“. Ich will hier nicht die mannigfaltigen Störungen aufzählen, die in jedem Tagesablauf einer jeden Führungskraft auftreten, sondern mich auf eine besondere Variante konzentrieren, die sogenannten „Bürospiele“, und Wege aufzeigen, mit Schwierigkeiten dieser Art umzugehen.

Gewiss gibt es Störungen, die rein zufällig auftreten. Der an sich kompetente Mitarbeiter macht einen Fehler und ich muss die Scherben aufkehren. Das kann schon mal passieren.. Verdächtig sind dagegen Störungen, die sich mit seltsamer Regelmäßigkeit ereignen. Immer, wenn es terminlich eng wird, will jemand eine Extrawurst. Immer, wenn ein neues Projekt in Angriff genommen wird, ist Mitarbeiter X erst einmal kategorisch dagegen. Der Verdacht regt sich, dass das nichts mit Zufall zu tun hat, sondern dass ein System dahinter steckt.

Bestimmte Bürostörungen laufen mit penetranter Regelmäßigkeit ab. Und zwar exakt nach Muster. Immer, wenn es eng wird, verliert der Mitarbeiter die Nerven, rennt zu Ihnen und stiehlt Ihre Zeit. Immer, wenn das Meeting an einem kritischen Punkt anlangt, verschleppen einige Kollegen den Fortgang. Es scheint fast so, als ob man in einem verrückten Bürospiel gefangen wäre. Jeder Zug ist vorbestimmt: Vorschlag – Einwurf – Streit – Zeitverlust – fauler Kompromiss – Frust zum Sitzungsschluss.

In der Umgangssprache kommt der Spielcharakter solcher regelmäßig wiederkehrenden Ärgernisse deutlich zum Ausdruck. „Lass ihn machen. Er zieht doch nur wieder sein Spielchen ab.“, ist ein häufig gehörter Kommentar. Das trifft den Nagel auf den Kopf: Man spricht auch von psychologischen Spielen – die Störungen gleichen tatsächlich Spielen. Sie folgen wie Schach und Skat festen Regeln. Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, hat diese psychologischen Spiele zum ersten Mal in seinem 1962 erschienenen Buch „Spiele der Erwachsenen“ beschrieben. Übrigens, natürlich gibt es auch Bürospielerinnen, Chefinnen, Kolleginnen und Mitarbeiterinnen. Damit der Lesefluss nicht stockt, verwende ich im folgenden nur die maskuline Form – gemeint sind natürlich immer beide Geschlechter.

Viele lassen ihr Büroleben lang Spielchen mit sich treiben. Die Anderen sehen das: „Er fällt doch immer wieder auf XY herein!“ „Warum lässt du dich immer ausnutzen? Denk doch mal an dich!“ Einige lassen keine Spielchen mit sich treiben: „Mit mir nicht, mein Lieber. Stiehl jemand anderem die Zeit!“ Und die meisten hängen irgendwo dazwischen: Sie sehen, dass wieder jemand sein unheiliges Spielchen mit ihnen treibt, wissen aber nicht, wie man ausbricht. Für diese ist dieses Buch geschrieben. Hier finden Sie Anleitung zum Spielabbruch.



Der böse Bürospieler: Ein armer Kerl

Alle Bürospiele haben ein gemeinsames Merkmal: Sie regen uns auf, machen Ärger, Frust und Magendruck. Manchmal mehr, manchmal weniger. Dass ein ungutes Gefühl zurückbleibt, kann als Indikator dafür genommen werden, dass gerade ein psychologisches Spiel gespielt wurde. Neben dem unnötigen Zeitverlust ist ein Hauptschaden des Spiels: Man glaubt, das Spiel richte sich gegen einen selbst, ganz persönlich – das stimmt aber nicht. Und sobald Sie das erkennen, sind Sie schon halb aus dem Spiel draußen.

Denn im Gegensatz zu Gesellschaftsspielen wie Schach oder Skat werden Bürospiele nie freiwillig gespielt. Niemand denkt sich: „Da kommt Frau Meier, der halte ich jetzt einen winzigen Fehler so übertrieben vor, als sei es ein Weltuntergang!“ Aber genau das denkt Frau Meier: „Was hat er nur gegen mich? So ein Theater wegen des kleinen Versehens!“ Sie weiß nicht: Bürospiele werden nie bewusst angezettelt, sondern immer zwanghaft und unbewusst. Irgendwann in der Vergangenheit des „Spielers“ hat dieses Verhalten einmal Sinn gemacht, möglicherweise sogar mehr als das, was eine Überlebensstrategie in einer für das Kind schwierigen oder gar bedrohlich erscheinenden Situation. Und da das Verhalten damals offenbar erfolgreich war, wird es immer wieder angewandt, wenn der Mensch in „innere Not“ gerät. Diese „innere Not“ muss keineswegs eine reale, objektive Bedrohung oder Schwierigkeit sein. Es genügt, sich so zu fühlen, um die alten Muster greifen zu lassen. Wenn das Verhaltensrepertoire keine anderen Wahlmöglichkeiten bietet, greift man eben auf die vertrauten Reaktionsweisen zurück, auch wenn man sich selbst dabei unwohl bis unglücklich fühlt.

Wenn jemand nicht gelernt hat, anders als mit einem psychologischen Spiel auf bestimmte Situationen zu reagieren, heißt das nicht, dass er nun gleich ein klinischer Fall ist, der jahrelanger psychotherapeutischer Betreuung bedarf. In den allermeisten Fällen genügt es, sich auf seine Spiele konsequent nicht mehr einzulassen, so dass er seine „Endauszahlung“, denn auch die gibt es bei psychologischen Spielen, ja, wegen ihr werden die Spiele überhaupt gespielt, nicht mehr bekommt. Wenn ein Verhalten nicht mehr erfolgreich ist, lernen fast alle Menschen schnell, dass sie besser etwas anderes versuchen. Es ist wie mit Angebot und Nachfrage: Solange noch Nachfrage vorhanden ist, sprich, solange noch jemand Mitspielt, wird das Angebot, nämlich zu spielen, gemacht. Hört die Nachfrage auf, verschwindet das Angebot von selbst.

Nur, dass jemand Spiele spielt, lässt übrigens auch keinerlei Rückschlüsse auf seinen Charakter, seine Integrität, seine Intelligenz oder sonstigen Werte zu: Wir alle, ausnahmslos jeder von uns, spielen gelegentlich, sei es im Büro, mit Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, sei es zu Hause, mit Ehepartnern, Kindern, Nachbarn, Freunden oder wer immer gerade als Spielpartner taugt. Spiele scheinen zu unserem Leben zu gehören. Aber es erleichtert das Leben, wenn man gelernt hat, mit den Spielen der anderen (und mit den eigenen) besser umzugehen.

Und es ist natürlich ein großer Unterschied, ob ein Mensch sozusagen ein, zwei mal im Jahr in ein Casino geht, oder ob er spielsüchtig ist. Der „Spielsüchtige“, das wäre der extreme und seltene Fall des exzessiven Spielers, ein Mitarbeiter, von dem man sich letzten Endes trennen muss, weil ein vernünftiges Arbeiten durch seine Spielzüge immer wieder unmöglich gemacht wird.

Aber dieser Fall ist, wie gesagt sehr selten. Sehr viel häufiger sind Kollegen, Mitarbeiter und Führungskräfte mit Spielen konfrontiert, die sie, wenn sie sie erst einmal als solche erkannt haben, durch ihre eigenen Reaktionsweisen erfolgreich beenden können. Das richtige Reagieren auf die Spielzüge des anderen, ohne ihn abzuwerten oder ihn gar



niederzumachen, ist eine weit wirksamere Waffe gegen das, was mancher Führungskraft manchmal als die „Kindereien der Mitarbeiter“ erscheint, als jede Form des „Ausrastens“. Auch wenn Ausrasten, angesichts der Provokation, die ein Spiel oft darstellt, mehr als verständlich erscheint, ist es doch keineswegs hilfreich. Im Gegenteil, unter Umständen verstärkt es das Spiel nur, statt es zu beenden, das gehört zu den Besonderheiten des psychologischen Spiels. Denn, wie ich im nächsten Kapitel noch eingehender erläutern werde, können in einem psychologischen Spiel drei verschiedene Spielpositionen eingenommen werden : die Rolle des „Opfers“, des „Retters“ und des „Verfolgers“. Wenn Sie als Führungskraft angesichts des Spiels des Mitarbeiters wütend oder ärgerlich werden, besetzen Sie höchstwahrscheinlich nolens volens die Position des „Verfolgers“, Ihr Mitarbeiter wird damit zum „Opfer“, ist damit vielleicht genau in der Rolle, die er angestrebt hat, und das Spiel geht munter weiter. Es sind übrigens nicht immer nur die Mitarbeiter, die spielen, auch unter Kollegen wird gespielt – und Vorgesetzte sind selbstverständlich auch nur Menschen!

Wenn Sie aus dem Spiel aussteigen wollen, müssen Sie neue Wege gehen, statt sich in alteingefahrenen Mustern zu bewegen. Es ist gar nicht so schwer. Wichtig ist zunächst, dass Sie ein Spiel als solches erkennen. Damit Sie in der Lage sind, ein lästiges psychologisches Spiel abzustellen, setzt das voraus, dass Sie rechtzeitig bemerken, dass eines in Gange ist. Das Unangenehme an Bürospielen ist nämlich, dass man meist erst dann merkt, was gespielt wird, wenn es zu spät ist: Hinterher, wenn man den bitteren Nachgeschmack spürt.

Jedes Bürospiel beginnt mit einem Köder

Ein Abteilungsleiter erzählt: „Dass der Mitarbeiter wieder sein Ich-kann-das-nicht-bitte-hilf-mir-doch-Spiel mit mir gespielt hat, merke ich meist erst hinterher – wenn ich meine Zeit schon vergeudet habe, obwohl der Kerl das gut und gerne hätte selbst erledigen können!“ Wenn das Spiel gespielt ist, ist es zu spät. Die Zeit ist vergeudet, die Geduld strapaziert. „Ich bräuchte einen Frühwarn-Radar, der mir schon vor dem Spiel anzeigt: Warnung! Spiel droht!“ Dieses Radar gibt es tatsächlich. Es ist sogar serienmäßig eingebaut – bei jedem Menschen. Auch Ihr Radar blinkt ständig vor Bürospielen. Sie haben es vielleicht nur noch nicht bemerkt. Wann immer Sie dieses dumpfe Gefühl verspüren oder Ihnen folgende Gedanken durch den Kopf schießen, stehen Sie kurz vor einem Bürospiel:

„Oh, nein, nicht das schon wieder!“

„Jetzt bringt er wieder diese olle Kamelle.“

„Es ist immer dasselbe.“

„Oje, jetzt geht das wieder los.“

Die erste Spielregel für Bürospiele lautet also: Wenn's in Gedanken zwickt, droht ein Bürospiel! Und wenn Sie sich richtig schlecht fühlen, haben Sie eben eines gespielt.

Wenn Sie das nächste Mal denken/fühlen „Oje, nicht wieder das!“ hält Ihnen gerade ein Bürospieler einen Köder hin. Denn Bürospiele beginnen wie eine Angelpartie: Man wirft den Köder aus. Der erste Zug ist immer der Köderwurf. Jedes Spiel beginnt mit einem Köder. Beispielsweise mit dem Hilf – mir – doch – Köder: „Könnten Sie mir nicht eben schnell helfen, wie geht das noch mal mit dem direkt formatieren in Word?“ Sie denken noch: „Aber ich habe ihr doch gestern erst ganz genau erklärt, wie sie das machen muss.“ Doch weil Sie eine gute Vorgesetzte sind, helfen Sie wieder aus – Sie haben den Köder geschluckt!

Ihr Frühwarn-Radar hat nicht getragen: Tatsächlich hätte die Mitarbeiterin



den Computer allein dazu gebracht, zu tun, was er soll – sie hat ein Spiel mit Ihnen gespielt! Sie hat gewonnen – Hinwendung, Aufmerksamkeit, Streicheleinheiten – Sie haben verloren: Zeit, Nerven, Geduld, gute Laune. Merke: Wenn Sie den Köder schlucken, nimmt das Spiel seinen Lauf. Umgekehrt heißt das: Bürostörungen sind kein persönliches Pech oder Schicksal – Sie können immer etwas dagegen tun! Nämlich: Schlucken Sie den Köder nicht – es ist ein spitzer Haken drin!

Ein Köder muss, um zu greifen, auf Ihr Interesse stoßen: “Also gut, ich komme.” Und schon haben Sie verloren. Sagen Sie jedoch: “Vielleicht schauen Sie einfach mal im Handbuch nach!” startet das Spiel nicht – Sie spielen nicht mit. Sie haben die Störung abgewandt. Fürs erste. Denn ein guter Bürospieler ist wie ein guter Angler: hartnäckig und geduldig. Erinnern Sie sich: Der Spieler braucht das Spiel für seinen inneren Frieden; also gibt er nicht so schnell auf. Er wirft einen zweiten oder dritten Köder aus:

“Aber ich blicke das doch wirklich nicht!”

“Komm, komm, gestern ging das doch ganz prima.”

“Aber dieses Mal ist es ganz anders.”

“Dann versuchen Sie es erst einmal allein und schauen, wie weit Sie kommen.”

Wenn der Angler gut ist – seien Sie besser! Wenn man Ihnen sieben Mal den Köder hinhält, lehnen Sie siebenmal ab. Lehnt man den Köder nur oft genug ab – meist reichen drei bis fünf Ablehnungen – gibt der Angler wegen Erschöpfung auf. Der frühestmögliche Spielausstieg ist geschafft: Sie haben nicht angebissen. Je früher Sie den Haken im Köder erkennen, desto früher vermeiden Sie Störungen Ihrer Arbeit und Ihrer guten Laune.

Wer anbeißt, hat verloren

Wenn Sie den Köder erkennen, sind Sie fein raus: Der Störenfried kann Sie nicht stören. Nur: Wie erkennt man einen Köder? Ist jede Bitte eines Mitarbeiters schon ein Köder? Ist jeder Einwand eines Mitarbeiters schon der Auftakt zu einem Ich-sabotiere-Sie-jetzt-mal-Spiel? Nein, denn wenn die Kollegin wirklich mit einem Computerproblem konfrontiert ist, will sie kein Spiel spielen, sondern braucht tatsächlich Hilfe. Und was der Mitarbeiter nicht weiß, weiß er wirklich nicht. Doch eigentlich ist es ganz leicht, einen Köder zu erkennen. Ein Köder funktioniert immer nach demselben Muster: Der Angler blendet eine ganz bestimmte Fähigkeit oder einen ganz bestimmten Umstand aus. Er blendet

- a) bei sich
 - b) bei anderen
 - c) die Situation betreffend
- wesentliche Teile der Realität aus.

Sie kennen es vielleicht, wenn jemand bei sich Fähigkeiten ausblendet. Ein Beispiel: Die Führungskraft gibt einem Mitarbeiter eine Aufgabe, und der stellt sich quer: “Also das können Sie nicht von mir erwarten! Bei der Endmontage habe ich praktisch keine Erfahrung!” Der Vorgesetzte versucht, ihm das auszureden, die Aufgabe schmackhaft zu machen – aber der Mitarbeiter verweist nur immer wieder auf sein fehlendes Know-how. Schließlich gibt der Vorgesetzte nach und delegiert die Arbeit einem anderen. Reingefallen! Spiel verloren! Der Vorgesetzte hat den Köder geschluckt. “Praktisch keine Erfahrung” heißt: Er hat welche. Er blendet sie lediglich rhetorisch geschickt aus. Und wenn der Vorgesetzte eine Sekunde nachdenken würde, würden ihm zwei oder drei Endmontagen einfallen, die der Mitarbeiter getätigt hat. Aber er hat nicht nachgedacht. Er hat nicht auf sein Spielradar gehört. Er hat sofort zugeschnappt. Petri Heil! Der



Mitarbeiter hat geschickt bei sich die Fähigkeit zur Bewältigung dieser speziellen Aufgabe ausgeblendet. Mitarbeiter, die sich aus einer ungeliebten Aufgabe abseilen wollen, machen das gern. Wie Sie kontern, schauen wir uns weiter unten an.

Zunächst ein Beispiel zu Ködern, bei denen der Angler bei anderen Menschen Teile der Realität ausblendet. Sie sitzen mit einem Ihrer Mitarbeiter im jährlichen Beurteilungsgespräch. Sie heben während eines fünfminütigen Resumés acht Punkte hervor, die Sie an seiner Arbeit schätzen. Danach sagen Sie ihm während 20 Sekunden einen kleinen Punkt, den er noch verbessern könnte. Darauf er: "Ich wusste ja, dass Sie nicht mit mir zufrieden sind. Sie hacken immer nur auf mir rum!" Sie fallen aus allen Wolken und widersprechen:

"Aber das stimmt doch nicht! Ich bin sehr zufrieden mit Ihnen!"

"Warum reiten Sie dann immer wieder auf diesem Punkt herum?"

"Aber..., das ist doch – das stimmt doch gar nicht!"

"Sie haben eben gesagt, dass Sie das ganz unmöglich finden!"

"Das habe ich nicht gesagt! Ich habe lediglich..."

Und so geht das fünf zähe Minuten lang hin und her. Am Ende brechen Sie das Gespräch ab, zünden sich eine Zigarette an, brüllen zum Ausgleich Ihre Sekretärin an und sagen zum Kollegen in der Mittagspause: "Ich HASSE Beurteilungsgespräche!" Dabei hat der Frust gar nichts mit dem Beurteilungsgespräch zu tun – das war ein Bürospiel. In diesem Fall hat der Köder beim Gesprächspartner einen Umstand ausgeblendet. Nämlich den Umstand, dass er 90 Prozent Lob und 10 Prozent Anregung gab. Und daraus ergibt sich auch schon der Gegenzug, mit dem Sie den Köder ablehnen können. Doch dazu später.

Zuletzt noch ein Beispiel zu Ködern, die Teile der konkreten Situation ausblenden. Ein Mitarbeiter, sichtlich gehetzt, kommt zu Ihrer Tür herein und meint: „Tut mir leid Chef, dass ich den Bericht nicht mehr ordentlich formatieren konnte, aber ich muss zum Kunden.“, und ist wieder draußen. Zähneknirschend denken Sie: "Also gut, mach ich es halt selbst!", obwohl Ihnen beim zweiten Nachdenken klar ist: Bis zum Kundentermin dauert es noch gut eine Stunde. Aber da ist der Mitarbeiter schon abgezischt – Sie haben den Köder geschluckt. In diesem Fall hat der Köder einen Umstand ausgeblendet, der die Situation betraf: Es war noch ausreichend Zeit. Und wenn man das blitzschnell erkennt, kann man den Köder dem Angler wieder hinwerfen. Das funktioniert bei allen Ködern.

Wenn Ihr Gesprächspartner beispielsweise einen Köder gebastelt hat, der eigene Fähigkeiten ausblendet, sagt er vielleicht: "Hilf mir!", wobei er ignoriert, dass er sich gut und gerne selbst helfen könnte. Wenn Sie ihm sagen: "Aber das letzte Mal ging das doch auch tadellos alleine!" wird er natürlich widersprechen: "Aber das war doch was ganz anderes!" Dieser Ja-Aber-Zug gehört zum Spiel. Also seien Sie schlauer. Blenden Sie die ausgeblendete Fähigkeit unbemerkt wieder ein: "Wie haben Sie das denn das letzte Mal gemacht?" Meist wirkt diese Vorgehensweise. Selbst wenn der Angler es nochmals versucht – "Aber das war doch was anderes!" – bleiben Sie bei Ihrer indirekten Einblendungstaktik: "Mag sein. Aber sagen Sie doch, wie haben Sie es da gemacht?" Da der Spieler es ja tatsächlich kann, wird er irgendwann merken, dass Sie seine Ausblendung nicht akzeptieren und von dannen ziehen. Meist sogar zufrieden. Denn wenn sich einer dümmer stellt, als er ist, tut er das, um Sozialkontakt zu bekommen. Und wenn Sie beharrlich einblenden, geben Sie ihm diesen ja.

Einen Köder, der Teile der Partnerrealität ausblendet, entschärft man analog. Sie erinnern sich an das Beispiel: Der Spieler sah von 100 Prozent Feedback nur die 10 Prozent Kritik. Also bringt man rasch die 90 Prozent Anerkennung wieder ins Spiel. Aber nicht so: „Was ist denn mit Ihnen los? Warum hören Sie nur die 10 Prozent Kritik?!" Da spielt der Mitarbeiter nur



noch stärker die verfolgte Unschuld: "Sehen Sie, Sie hacken schon wieder auf mir rum!" Blenden Sie stattdessen indirekt ein: "Erinnern Sie sich noch, was ich davor gesagt habe?" Vielleicht stellt sich der Spieler dumm – er will ja spielen – und erinnert sich einfach nicht. Aber da ein normaler Mensch das vor fünf Minuten Gesagte leicht erinnern kann, wissen Sie, dass er nur ausblendet. Also blenden Sie beharrlich wieder ein: "Erinnern Sie die Punkte noch? Das, was ich über Ihre Pünktlichkeit sagte? Über Ihren Eifer?" Wenn Sie beharrlich einblenden, gibt der Angler auf. Meist sogar zufrieden. Das Spiel ist zwar nicht so gelaufen, wie er dachte, aber er hat wenigstens Aufmerksamkeit bekommen.

Und auch ein Köder, der reale Situationsmerkmale ausblendet, lässt sich leicht entschärfen, beispielsweise so: " In einer Stunde findet Ihr Kundentermin statt. Und zehn Minuten braucht man fürs Formatieren und Layouten. Sie wissen, ich helfe gern, wenn's klemmt – aber klemmt es jetzt tatsächlich?" Meist riskiert der Spieler nicht das gute kollegiale Verhältnis für sein Spiel. Und wenn, dann blenden Sie ungerührt weiter ein.

Kennen Sie Ihre wunden Punkte?

Um das Anbeißen von Ködern tatsächlich vermeiden zu können, gibt es jedoch noch etwas, das Sie wissen müssen. Sie müssen ihre eigenen „wunden Punkte“ kennen. Denn getreu dem alten Angler-Grundsatz : „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem, der angelt“, wirkt der ausgelegte Köder nur, wenn Ihre Bereitschaft, ihn zu schlucken vorhanden ist. D.h., der Spieler muss genau den Köder finden, den der Chef nicht liegen lassen kann. Und dieser „wunde Punkt“, der da getroffen werden muss, kann z.B. im Rollenverständnis oder im Wertesystem der Führungskraft liegen. Ein Manager beispielsweise, dessen Rollenverständnis lautet :“Ein guter Chef hat immer Zeit für seine Mitarbeiter!“ ist leicht in Spiele zu verwickeln, wenn ein Mitarbeiter behauptet: „Sie sind ja dauernd unterwegs und auf Sitzungen und haben nie Zeit für mich.“ An seinem wunden Punkt getroffen, wird er sich verteidigen, was ihn mitten ins Spiel katapultiert, und nicht auf die Idee kommen zu sagen: „Mag sein, dass ich manchmal schwierig zu erreichen bin. Aber was könnten Sie denn da tun?“

Oder der Chef, der den Anspruch hat, immer kooperativ zu sein und unter gar keinen Umständen autoritär sein will, ist sehr leicht zu ködern mit dem Hinweis: „Ihr Verhalten hat mich jetzt aber sehr an meinen alten Chef erinnert!“ Klammer auf: Diesen autoritären Sack, Klammer zu.

Jeder hat seine eigenen wunden Punkte! Der eine springt auf diesen, der andere auf jenen Vorwurf an, was für den einen sozusagen ein Leckerbissen ist, an dem er nicht vorbeikommt, lässt der andere links liegen. Aber es gibt einen Universalköder, der eigentlich immer wirkt, und zwar, wenn die eigene Kompetenz angezweifelt wird. Kaum jemand im Wirtschaftsleben schluckt diesen Köder nicht.

Um sich nicht in Spiele verwickeln zu lassen, ist es wichtig, die eigenen wunden Punkte kennen zu lernen und sich zu fragen: „Wo fühle ich mich schnell angegriffen? Worauf muss ich einfach reagieren? Welche Behauptungen oder Unterstellungen zwingen mich dazu, mich zu verteidigen? Wo entsteht ein innerer Druck für mich, zu handeln?“ Es muss nicht immer ein Angriff sein, der mich in diesen Handlungsdruck bringt. In ein Retterspiel beispielsweise gerät man hinein, weil man nicht mit ansehen kann, wie hilflos der andere wirkt. Was dazu führt, dass man sich verpflichtet fühlt, demjenigen zu helfen, ob man nun will oder nicht. Doch je besser ich über meine wunden Punkte Bescheid weiß, desto leichter kann ich einen Köder liegen lassen. Nur was wir nicht kennen, beherrscht uns.

Mit diesem eben erworbenen Angler-Know-how begeben Sie sich jetzt an Ihren Büroteich und beobachten mal Fische und Angler. Die Augen werden Ihnen aufgehen. Diese Bürospiele sind ja so offensichtlich! Wenn man



weiß, wie sie funktionieren. Beobachten Sie Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte, die nicht wissen, was ein Köder ist. Sie fallen immer wieder auf dieselben Spielchen herein. Sie können ihnen ja nachher auf die Sprünge helfen. Doch fürs erste beobachten Sie, wie spiegelbildlich diese Spiele ablaufen. Genau wie ein Tanz. Beide Partner machen die gleichen Schritte, aber spiegelverkehrt. Köderkonstruktion und Köderschlucken laufen absolut symmetrisch ab. Den Teil der Realität, den der Angler ausblendet, blendet auch das Opfer des Bürospiels aus.

Wenn beispielsweise der Angler ausblendet, dass er das Problem ganz alleine lösen kann und sagt: "Ich kann das nicht – hilf mir!", dann fällt der Anbeißende auf dieselbe Ausblendung herein, wenn er sagt: "Na gut, gib her, ich mach das schon." Bei ausgeblendeten Partnereigenschaften ködert der Angler, indem er von 100 Prozent Feedback nur 10 Prozent Kritik sieht, und der Anbeißende fällt darauf herein: "Aber ich kann den Kritikpunkt doch nicht einfach unterschlagen!" Er beißt an, indem er ebenfalls vergisst, dass er eigentlich 90 Prozent Anerkennung gab und verteidigt ganz unnötig seine 10 Prozent Kritik. Ein Projektleiter sagt: "Ich sitze völlig fasziniert in unseren Projektsitzungen und schaue mit offenem Mund zu, wie einige Kollegen Köder auswerfen und andere sie schlucken und wie sich dann beide Parteien eng umschlungen im Kreise drehen und die Nerven verlieren – ein ungeheures Schauspiel." In der Tat.

Auf einen Blick: Bürospiele...

| | |
|--|--|
| ...werden nicht freiwillig gespielt. | Der eröffnende Spieler handelt aus einer inneren Notsituation heraus. |
| ...ist deshalb ein irreführender Begriff. | Für beide Spieler ist das nämlich kein Spiel, sondern bitterer Ernst. |
| ...heißen deshalb auch Überlebensstrategien. | Sie sind buchstäblich für das psychische Überleben der Spieler notwendig. |
| ...sind für beide Spieler lästig. | Nach dem Spiel fühlen sich beide schlechter. |
| ...laufen unbewusst ab. | Beide Spieler sind sich der Notsituation nicht bewusst. |
| ...folgen immer denselben Spielregeln. | Deshalb sind sie zermürend und gut prognostizierbar zugleich. |
| ...werden immer mit einem Köder eröffnet. | Beißen Sie nicht an! |
| ...der auf den wunden Punkt des Mitspielers trifft | Lernen Sie Ihre wunden Punkte kennen! |
| ...sind vermeidbar, sobald man den Köder erkennt. | Ein guter Köder blendet immer einen ganz bestimmten Teil der Realität aus. |