

Impulse zum Umgang mit Machtspielen in Organisationen

Kyra Dohrin & Lu Yang

Abstract

Machtspiele kommen in jeder Organisation vor. Oftmals fühlen sich die Beteiligten den Machtspielen hilflos ausgeliefert und wissen nicht, wie sie aus dem Spiel aussteigen können. In diesem Artikel möchten wir die Komplexität von Machtspielen in Organisationen erörtern. Dazu stellen wir zunächst eine Definition von Machtspielen zur Verfügung und diskutieren den Zusammenhang zwischen Machtspielen und psychologischen Spielen nach Eric Berne. Die Komplexität von Spieldynamiken in Organisationen wird u. a. anhand des Drei-Welten-Modells nach Bernd Schmid deutlich. Für ein vollumfängliches Verständnis der Komplexität erweitern wir das Drama-Dreieck um die Rolle des „stillen Beobachters“ und diskutieren den Einfluss dieser Rolle auf das Geschehen im Drama-Dreieck. Wir möchten dazu einladen, einen konstruktiven Umgang mit Machtspielen in Organisationen zu finden.

Macht und Machtspiele

Unter Macht wird im Allgemeinen die Fähigkeit verstanden, „Menschen, Ereignisse und sich selbst zu kontrollieren.“ (Steiner, 1998, S. 18). Macht ist die Energie, die wir benötigen, um etwas zu bewegen und wirksam zu sein. Macht ist somit grundsätzlich weder positiv noch negativ besetzt. Je nachdem, wie wir Macht einsetzen, kann sie sich jedoch positiv oder negativ auswirken. Positive Macht zeichnet sich durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung aus und basiert auf einem offenen Dialog. Negative Macht hingegen beruht auf Abwertung und Manipulation (Kreyenberg, 1999).

Bei einem Machtspiel handelt es sich um den negativen Gebrauch von Macht, der auch als Machtmissbrauch bezeichnet wird. Machtspiele (Power Play) sind „Manöver, durch die ein Mensch einen anderen etwas zu entlocken versucht, statt direkt danach zu fragen.“ (Steiner, 1998, S. 73). Das Power Play ist eine Transaktion, die bewusst eingesetzt wird, um das Handeln einer anderen Person im eigenen Interesse zu beeinflussen und gegen ihren Willen etwas von ihr zu bekommen. Statt direkt unseren Wunsch zu äußern, versuchen wir, die anderen Person so zu manipulieren, dass sie unserem Wunsch nachkommt. Wir setzen Power Play vor allem dann ein,

wenn wir glauben, dass unser Wunsch an eine andere Person nur schwer zu erfüllen ist (Steiner, 1998).

Spiele als subtile Art des Powerplay

Ein psychologisches Spiel ist nach der Definition von Eric Berne (2014) eine Folge sich häufig wiederholender Transaktionen, die von verborgenen Motiven beherrscht sind und zu einem vorhersagbaren Ergebnis führen. Diese Art von Spielen werden von den Spielern unbewusst gespielt, um entweder Streicheleinheiten (Strokes) zu bekommen, die Zeit zu strukturieren oder ein bestimmtes Selbstbild zu bestätigen (Steiner, 1998). Psychologische Spiele unterscheiden sich von Power Play also in der Bewusstheit der Spieler und in dem angestrebten Nutzeffekt.

Betrachtet man die Spielvariante mit dem Nutzeffekt, von der anderen Person Strokes zu erhalten, so lässt sich ein Zusammenhang zwischen psychologischen Spielen und Power Play feststellen. Bei dieser Art von Spielen geht es – wie beim Power Play – darum, die andere Person so zu manipulieren, dass man von ihr bekommt, was man will. Damit könnte man sagen, dass es sich bei diesem Spiel um ein unbewusstes, subtiles Power Play um Strokes handelt (Steiner, 1998).

Spielertypen

Abhängig vom Grad der Bewusstheit, mit dem die Person das Machtspiel betreibt, unterscheidet Steiner (1998) vier Kategorien von Machtspielern. Darauf basierend entwickelte Jutta Kreyenberg (1999) fünf verschiedene Typen von Machtspielern, die sich vor allem in der Beteiligung der Ich-Zustände unterscheiden.

- Der Kaltblütige agiert aus dem Erwachsenen-Ich. Er ist ein bewusster Manipulator, der ohne Leidenschaft seine eigenen Interessen durchsetzt. Ein Beispiel für den kaltblütigen Machtspieler ist der Verkäufer, der jemandem ein Produkt aufdrängt.
- Der Mütterliche agiert aus dem fürsorglichen Eltern-Ich. Er erdrückt sein Gegenüber mit vielen Hilfsangeboten und manipuliert über „Ich weiß, was gut für Dich ist“.
- Der Hitzkopf agiert aus dem rebellischen Kind-Ich. Er ist ein instinktiver Machtspieler, der halbbewusst und selbstverständlich Machtspiele einsetzt. Er rennt sich oft fest, ist unbeherrscht und spontan.
- Der Unterdrücker agiert aus dem kritischen Eltern-Ich und setzt Machtspiele halbbewusst ein. Er manipuliert, indem er Angst macht und droht.
- Der Unschuldige agiert aus dem angepassten Kind-Ich. Er hat mit Machtspielen nichts zu tun und blendet im Extremfall Teile der Realität – die Existenz von Machtspielen – aus.

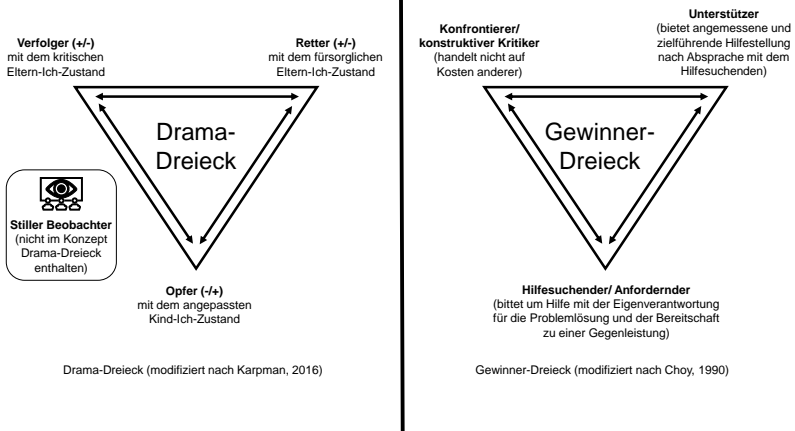
Ich-Zustände sind Bausteine unserer Persönlichkeit. Welchen Typus wir bei Machtspielen bevorzugt einnehmen, hängt somit von unserer Persönlichkeitsstruktur ab. Unsere Persönlichkeit ist geprägt durch unsere Sozialisation, also unser Skript, die Einschärfungen und Zuschreibungen, die wir im Laufe unseres Lebens erfahren haben, und wie wir gelernt haben, damit umzugehen. Auch wenn Machtspiele eher bewusst gespielt werden, so wird die Art, wie jemand ein Machtspiel betreibt, durch seine Persönlichkeit bestimmt. Damit hat jedes Machtspiel auch eine skriptbezogene Komponente und ermöglicht so Spieldynamiken, wie sie aus den psychologischen (unbewussten) Spielen bekannt sind.

Unsere Persönlichkeit wird auch durch die drei Welten, in denen wir uns bewegen – die Organisationswelt, die Professionswelt und die Privatwelt – beeinflusst (Schmid, 1994). Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. Sie legt fest, welche Werte und Normen in der Organisation vorherrschen, welche Verhaltensregeln gelten, wie kommuniziert wird und wie Beziehungen gepflegt werden. Wir können deshalb davon ausgehen, dass es in Organisationen auch Machtspiele gibt, die bevorzugt gespielt und von der Organisation toleriert werden. Ebenso wie es Machtspiele gibt, die von der Organisation eher nicht toleriert werden. Wie erfolgreich jemand seine Machtspiele in einer Organisation betreibt, hängt also wesentlich davon ab, wie gut die biographische Prägung der Person mit der Organisationskultur übereinstimmt.

Drama- und Gewinner-Dreieck

Aus vielen destruktiven Spieldynamiken hat Stephen Karpman (2016) drei Rollen in dem Konzept Drama-Dreieck zusammengefasst.

- Opferrolle: Das Opfer agiert aus dem angepassten Kind-Ich und hat eine innere Grundhaltung „Ich bin nicht o.k., du bist o.k. (-/+).“
- Verfolgerrolle: Der Verfolger agiert aus dem kritischen Eltern-Ich und hat eine innere Grundhaltung „Ich bin o.k., du bist nicht o.k. (+/-).“
- Retterrolle: Der Retter agiert aus dem fürsorglichen Eltern-Ich und hat wie der Verfolger eine innere Grundhaltung „Ich bin o.k., du bist nicht o.k. (+/-).“



Als Ausstiegsmöglichkeit aus der destruktiven Spieldynamik des Drama-Dreiecks stellt das Gewinner-Dreieck (Choy, 1990) die positive Umwandlung des Drama-Dreiecks dar. Im Gewinner-Dreieck nehmen die drei Rollen Opfer, Verfolger und Retter eine positive Grundhaltung (+/+) gegenüber sich selbst und anderen Personen ein. Aufgrund der psychologischen Komponente von Machtspielen bietet das Gewinner-Dreieck also auch einen Ansatz zum Ausstieg aus Machtspielen.

Spieldynamiken in Organisationen

Im Kontext einer Organisation ist der Ausstieg aus der Spieldynamik jedoch komplex. Wir möchten die Komplexität der Spieldynamiken und deren Ausstiegsmöglichkeiten in Organisationen deshalb anhand der institutionellen Spieldynamik, des individuellen Gruppenimago und der Anfälligkeit des Skripts von Individuen im Drei-Welten-Modell näher beleuchten.

Unter institutioneller Spieldynamik verstehen wir die systemische Dynamik von Spielen, die durch die Rahmenbedingungen innerhalb einer Organisation vorprogrammiert ist. Eine institutionelle Spieldynamik entsteht in Organisationen durch die Organisationskultur, welche vom Unternehmensleitbild und den Führungsprinzipien sowie von der Organisationshistorie stark beeinflusst wird. Insbesondere für wirtschaftliche Organisationen ist der kommerzielle Erfolg von großer Bedeutung. Ein finanziell ausgelegtes Belohnungssystem könnte dazu führen, dass der Wettbewerb zwischen Mitarbeitern oder Organisationseinheiten und der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter gefördert wird. Anerkennung für die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Organisationseinheiten oder für die Mitarbeiterentwicklung wären in einer so geprägten Organisationskultur

von untergeordneter Bedeutung. In einem solchen Umfeld kann eine Person schwer allein ohne die Unterstützung der direkten Arbeitsumgebung aus der Spieldynamik aussteigen.

Des Weiteren beeinflusst die Organisationsgröße sowie die Personalfuktuation innerhalb einer Organisation aufgrund des individuellen Gruppenimago die Komplexität der Ausstiegsmöglichkeiten aus Spieldynamiken. Als Gruppenimago beschreibt Eric Berne die Vorstellung, die eine Person von einer Gruppe hat, unabhängig davon, ob die Person bereits ein Mitglied der Gruppe ist (Clarkson, 1996). Der persönliche Bezugsrahmen wird durch die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Organisationseinheiten sowie durch kontinuierliche Personalveränderung immer wieder erneut konfrontiert und überprüft. Eine Bezugsrahmenerweiterung könnte zu einem positiven Ergebnis führen. Gleichzeitig könnte auch eine ungünstige Konstellation durch die Bezugsrahmenerweiterung entstehen. Mit der Bezugsrahmenerweiterung wird die psychologische Sicherheit der Person herausgefordert. In diesem Fall würde das Handlungsvermögen für den Spielausstieg verringert werden.

Das Handlungsvermögen für den Spielausstieg ist auch abhängig von der individuellen Anfälligkeit des eigenen Skripts. Die Anfälligkeit für ein Individuum besteht im Organisationskontext durch den Einfluss der privaten, professionellen und organisatorischen Rolle (Drei-Welten-Modell, Schmid, 1994). Eine Führungskraft könnte z. B. aufgrund eines Skriptthemas in der privaten Rolle eine Spieleinladung an den Mitarbeiter im Rahmen eines fachlichen Gesprächs senden. Je besser die drei Rollen der Personen mit einer positiven Grundhaltung (+/+) und einem hohen Bewusstseinsniveau integriert werden, desto mehr gelingt ein angemessener Umgang in der Situation mit Spieldynamiken.

Stiller Beobachter

Nach der Erörterung einiger Einflussfaktoren auf die Komplexität der Ausstiegsmöglichkeit aus Spieldynamiken möchten wir noch eine zusätzliche Rolle als Ergänzung zum Drama-Dreieck einbringen: die Rolle des stillen Beobachters. Diese Rolle wird häufig als eine Ausstiegsstrategie verwendet. Sie hat jedoch auch einen verstärkenden destruktiven Einfluss auf die Spieldynamik.

Mit der Rolle „stiller Beobachter“ sind Personen gemeint, die sich im System eines Machtspiels befinden und die Spieldynamik als passiver Beobachter miterleben, jedoch nicht aktiv am Geschehen des Drama-Dreiecks beteiligt sind. Oft begründet der stille Beobachter sein Verhalten als ein neutrales „Nicht einmischen“ und möchte seine Handlungsmöglichkeit nur auf seine eigenen professionellen Aufgaben begrenzen, ohne Einfluss von außen auf das Geschehen zu nehmen.

- Negativer Effekt auf die Opferrolle: Durch das passive Verhalten des Beobachters könnte sich das Gefühl der Hilflosigkeit des Opfers verstärken. Die negative Grundhaltung (-/+) des Opfers würde dadurch bestätigt werden, z. B. „Der Beobachter hat meine Not gesehen, aber hilft mir nicht. Ich bin bestimmt nicht wichtig.“
- Negativer Effekt auf die Verfolgerrolle: Das „Nichts-Tun“ als Handlungsstrategie des Beobachters könnte als eine Bestätigung für das verfolgerische Verhalten interpretiert werden. In dem Fall ignoriert oder toleriert der Beobachter das schädliche Verhalten des Verfolgers. Der Verfolger könnte aufgrund des geringen Widerstands ermutigt werden, die destruktive Handlungsweise fortzuführen.
- Negativer Effekt auf die Retterrolle: Der Retter tendiert über seine Grenzen hinaus dazu, die Situation ohne Einwilligung der Betroffenen zu helfen. Damit erreicht der Retter im Drama-Dreieck häufig nur das Gegenteil von Hilfeleistung. Der Beobachter kann die grandiose Selbstüberschätzung des Retters befeuern, da der Retter sich innerhalb des Systems als die einzige Person sieht, die sich engagiert, anderen zu helfen. In dem Fall würde der Glaubenssatz des Retters „Keiner würde helfen, wenn ich nicht wäre“ verstärkt.

Mit Blick auf die genannten Herausforderungen, aus Spieldynamiken auszusteiern, stellt sich die Frage: Wie gehen wir damit um, wenn wir Machtspiele innerhalb einer Organisation nicht vermeiden können? In dem Fall ist es besonders wichtig, sich selbst die Erlaubnis zu geben: „Ich muss nicht alle Probleme der Welt alleine lösen. Ich darf auch glücklich sein, wenn nicht alles rund in meiner Organisation läuft. Ich und meine Mitmenschen sind trotzdem wertvolle Personen, auch wenn es Konflikte in unserer Organisation gibt. Auch wenn ich nicht alles auf einmal ändern kann, kann ich anfangen, Dinge zu verändern, die in meinem Handlungsspielraum liegen.“ Mit dieser Erlaubnis können wir gleichzeitig uns selbst ermutigen: „Ich kann etwas Positives zu der Situation beitragen und mein eigenes Lebensglück gestalten.“ Diese positive Lebenshaltung kann unsere Umgebung beeinflussen und unsere Mitmenschen motivieren, gemeinsam weitere Ausstiegsmöglichkeiten zu finden.

Literatur

- Berne, E. (2014). *Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen* (15. Auflage). Hamburg: Rowohlt.
- Choy, A. (1990). The Winner's Triangle. *Transactional Analysis Journal*, 20(1), 40–46. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/036215379002000105> (17.02.2023).
- Clarkson, P. (1996). *Transaktionsanalytische Psychotherapie: Grundlagen und Anwendungen – Das Handbuch für die Praxis*. Freiburg: Herder.
- Karpman, S. (2016). Ein Leben ohne Spiele: Die neue Transaktionsanalyse der Verträutheit, der Offenheit und der Zufriedenheit. Weilheim: Process Training and Consulting.
- Kreyenberg, J. (1999). Machtspiele im Betrieb. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 4/1999, 185–199. Paderborn: Junfermann.
- Schmid, B. (1994). Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. Verfügbar unter: <https://www.isb-w.eu/campus/de/schrift/Das-Drei-Welten-Modell-1994SI0015D> (14.02.2023).
- Steiner, C. (1998). *Macht ohne Ausbeutung: Zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen* (4. Auflage). Paderborn: Junfermann.