

# Das Theater-Syndrom: Ein Syndrom des karzinogenen Bereichs

## 2

*Ich sage nie, was ich denke, und ich glaube nie, was ich sage;  
und wenn mir doch einmal die Wahrheit entschlüpft, so  
verberge ich sie hinter so vielen Lügen, dass es schwer ist, sie  
herauszufinden.*

*Machiavelli: Brief an Francesco  
Guicciardini, 17.5.1521*

Unterschiedliche Bereiche einer Organisation haben unterschiedliche Aufgaben, um eine effiziente Arbeitsteilung zu ermöglichen. Zwischen einigen Abteilungen bestehen vielfach Konflikte, die durch die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Interessen der Abteilungsfunktionen hervorgerufen werden.

In vielen Unternehmen gibt es zum Beispiel ein beständiges Konfliktpotenzial zwischen der Marketingabteilung und der Finanzabteilung. Die Marketingabteilung muss kreativ sein, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Sie ist in der Regel ständig auf der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Marketingkampagnen, um den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen zu fördern. Die Finanzabteilung hingegen muss Investments nach ihrem Ertrag beurteilen und die Kosten unter Kontrolle halten. Solange sich beide Abteilungen über das Konfliktpotenzial im Klaren sind, das seine Ursachen in den unterschiedlich gelagerten Interessen hat, wird es möglich sein, für das Unternehmen vorteilhafte Kompromisse zu finden. Weitere Konfliktpotenziale bestehen zwischen Marketing und Produktion, Produktion und Forschung, Forschung und Finanzabteilung oder wo auch immer die Interessenlagen aufgrund der Aufgabenstellung verschieden sind. Unternehmen und Gesellschaften brauchen diese Rollenverteilung und ihre Konfliktpotenziale, um erfolgreich zu funktionieren.

Konflikte können aber Situationen hervorrufen, die wir lieber vermeiden möchten und die erheblichen emotionalen Stress verursachen. Für jedes Individuum sind

dies andere Situationen, abhängig von der Persönlichkeit, der emotionalen Struktur und vergangenen Erfahrungen.

Je höher die Position innerhalb der Hierarchie einer Organisation ist, desto komplexer und variationsreicher werden Konfliktsituationen, die fehlerfrei bewältigt werden müssen. Eine Führungskraft wird deutlich unterscheiden zwischen dem Verhalten gegenüber einem Mitarbeiter, der gerade erklärt hat, dass sein Vater verstorben sei, und einem anderen, der wegen fortgesetztem Alkoholmissbrauch und Gewalttätigkeit entlassen werden muss. Beide Vorfälle können sich unter Umständen innerhalb einer Viertelstunde ereignen.

Um diese extrem verschiedenen Emotionen an sich selbst zu erfahren, sie damit zu beherrschen und zu verarbeiten lernen, kann man trainieren, indem man nacheinander die unterschiedlichen Positionen der Konfliktparteien im übernimmt. Das fördert das Verständnis für den Standpunkt und die Argumentationsweise anderer.

### **Praktische Rollenidentifizierungen**

- Feuerwehrmann und Notarzt,
- Vater des Unternehmens,
- Verwalter oder
- Beichtvater

erfordern nun einmal sehr unterschiedliche Verhaltensweisen.

Wer aber anfängt, eine gespielte Rolle für sein eigenes Leben zu entwickeln und dabei seine eigene Persönlichkeit, seine eigene Identität verliert, also nur noch Theater spielt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, kann leicht dem Theater-Syndrom zum Opfer fallen. Es wird dann Theater gespielt, um einseitige, in der Regel eigennützige Erfolge auf Kosten anderer und unter Verlust der eigenen Identität zu erzielen.

### **Das Rollenspiel im Unternehmen**

- Die Strukturierung komplexer Organisationen in Teilbereiche, in Funktionen mit unterschiedlichen Aufgaben, ist die Grundvoraussetzung für ihre Lebensfähigkeit. Jede dieser Funktionen vertritt eine andere Interessenlage. Bei einem Wechsel zwischen den Funktionen kommt es gleichzeitig auch zu einem Rollenwechsel.
- Wenn die notwendige Kompetenz zur Erfüllung der Aufgaben vorhanden ist, ein weiterer Karrierefortschritt aber – wenn auch nur vermeintlich – von opportunistischem Verhalten abhängt, kommt es zwangsläufig zu ständigen Konflikten zwischen besserem Wissen und notwendigen Entscheidungen.

Im Prozess der Ausprägung des Machiavelli-Syndroms in Organisationen kann es, auch und gerade wenn die Mitarbeiter durchaus die notwendige Kompetenz zur Erfüllung ihrer Aufgaben besitzen, dann zur Ausprägung des Theater-Syndroms kommen.

- Erst einmal initiiert, entsteht ein sich selbst verstärkender Prozess.

---

## 2.1 Das Netzwerk des Theater-Syndroms

Die notwendige Rollenverteilung entwickelt sich zu einem Problem für das Unternehmen, wenn die gemeinsame Diskussionsgrundlage nicht mehr vorhanden ist und die an sich sinnvollen Konfliktpotenziale immer mehr anfangen, ein Eigenleben zu führen.

Erstaunlich schnell fangen einzelne plötzlich an, sich mit ihrer Position in der Weise zu identifizieren, dass nur noch das beste Ergebnis für ihre Abteilung, für ihren ganz persönlichen Posten zählt. Eifersüchtig wird die Größe anderer Budgets beobachtet, die Anzahl der berichtenden Personen. Es geht sogar so weit, die Bedeutung einer Position an der Menge des täglichen Posteingangs und -ausgangs zu messen und zu kommentieren.

- Jeder optimiert seine Mikrowelt, ohne einen Gedanken an das gemeinsame Optimum zu verschwenden. Die Summe aller kleinen optimalen Arbeitsergebnisse ergibt aber fast nie das insgesamt erreichbare Optimum.

Man könnte dieses Phänomen auch Besitzer-Syndrom nennen, aber Theater-Syndrom liefert eine umfassendere Beschreibung dessen, was tatsächlich passiert.

- „Ich bin mein Job.“  
„Das ist meine Abteilung.“

Diese beiden Behauptungen spiegeln den Besitz der Position wieder. Das ist in Ordnung, solange es die Verantwortung betrifft. Aber Vorsicht, Sie sind nicht der Eigentümer des Unternehmens, und Sie sind sehr leicht zu ersetzen. Wie leicht, werden Sie sehr schnell erfahren, wenn es soweit ist. Aber angenommen, Sie sind der Besitzer des Unternehmens, selbst dann sind Sie eingebettet in ein komplexes Geflecht von Beziehungen und Abhängigkeiten mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern. Dieses Beziehungsgeflecht funktioniert nur solange, wie jeder einen

Nutzen aus ihm zieht. Ist dies nicht mehr der Fall, wird die Beziehung abgebrochen, und im Extremfall kann das ganze System zusammenbrechen.

Das Theater-Syndrom lässt sich in seinem Anfangsstadium schwer diagnostizieren. Man muss nach den Symptomen wirklich Ausschau halten, weil sie nicht offensichtlich sind. Es handelt sich um Dinge, die nicht getan, die unterlassen werden und somit nicht zum Vorschein kommen. Hier nur einige wenige charakteristische Beispiele:

### **Die Ausprägungen des Theater-Syndroms**

- Informationen werden nicht ohne weiteres weitergegeben. Sie werden in der eigenen Schublade behalten, damit man gefragt werden muss, damit man der Experte ist, damit man wichtig und bedeutend ist.
- Probleme zwischen Abteilungen werden nicht durch direkte Diskussionen gelöst. Sie werden vielmehr in Rundschreiben und/oder Einladungen zu end- bzw. sinnlosen Besprechungen breitgetreten.
- Lobend erwähnt wird nur der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg. Gute Resultate anderer oder die fruchtbare Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen werden verschwiegen.
- Schon die Diskussion von nicht genehmen Möglichkeiten und theoretischen Szenarien wird für eigene Zwecke missbraucht, indem Inhalte vorzeitig veröffentlicht werden.
- Das gesamte Betriebsklima ist getragen von kleinkariertem Besitzstandsstreben und Eifersüchteleien.

Bei diesem Rollenspiel werden die anderen Schauspieler auf der Bühne fast vollständig ignoriert oder als störend empfunden, wenn sie die eigene Rolle nicht unterstützen. Die Organisation, das Unternehmen als Gesamtheit ist unwichtig im Vergleich zum Mikrokosmos, in dem die eigene Arbeit stattfindet.

Wie eine Spinne, die in ihrem eigenen Netz gefangen ist, wird eine Organisation wie diese statisch und unfähig, sich oder etwas anderes zu bewegen. Mehr und mehr verbreitet sich das Gefühl:

**Wir können uns gut selber beschäftigen, wozu brauchen wir Kunden, die stören doch nur.**

Unter Kunden sind hier nicht nur firmenfremde Abnehmer von Waren oder Dienstleistungen zu verstehen, sondern auch innerbetriebliche Empfänger von Leistungen oder Waren.

## 2.2 Die Therapie des Theater-Syndroms

Geringfügige organisatorische oder einzelne personelle Änderungen werden in diesem Klima nur wenig dazu beitragen, das beschriebene Problem zu lösen. Die Mitarbeiter des Unternehmens mögen gut qualifiziert und hoch motiviert sein, sie haben in der Mehrzahl eben nur die falsche Fokussierung. Hier muss die grundlegende Einstellung geändert werden.

- Nur wenn die Mitarbeiter lernen, das Unternehmen als ganzen Körper zu betrachten, der auch als Ganzes funktionieren und nach einem gemeinsamen Ziel ausgerichtet sein muss, kann das Theater-Syndrom geheilt werden.

Wie lässt sich diese Umstellung bewerkstelligen?

### 2.2.1 Organisatorische Maßnahmen

Wenn man einer Gruppe von Managern die Aufgabe gibt, ein Organigramm ihrer Organisation zu zeichnen, wird man voraussichtlich ein gut strukturiertes, detailliertes Organisationsschema erhalten. Bittet man nun die gleiche Gruppe nach einem Organigramm vom Vorstandsvorsitzenden bis zu ihnen selbst, erhält man sehr oft eine fast gerade Linie zwischen ihnen und dem Vorstandsvorsitzenden, eventuell mit einigen wenigen dazwischengeschalteten Stufen. Bei weitem wird dieses Organigramm nicht so detailliert mit allen Seitenverzweigungen bis zur eigenen Person ausfallen wie das der eigenen Organisation. Man kann in der Regel davon ausgehen, dass nur die eigene Bedeutung für den Erfolg der gesamten Organisation gesehen wird.

Die Identifikation mit dem Unternehmenserfolg und der offensichtliche eigene Beitrag hierzu gehören zusammen. Wenn durch die Größe des Unternehmens bedingt, dieser ursächliche Zusammenhang nicht mehr nachvollziehbar ist, werden oft imaginäre Pseudo- oder Ersatzerfolge künstlich geschaffen, die im persönlich nachvollziehbaren Bereich liegen.

Durch die organisatorische Umgestaltung in überschaubare Profit-Center oder Business-Units, deren erklärtes Ziel die Eigenoptimierung ist, kann der offensichtliche Beitrag des Einzelnen zum Erfolg des Unterfangens ausreichend dargestellt und gewürdigt werden. Die Optimierungsziele der selbständig operierenden Einheiten müssen dabei so koordiniert werden, dass sie eine Gesamtoptimierung des Unternehmens ergeben.

### **2.2.2 Personelle Maßnahmen**

Niemand ändert seine Grundverhaltensweisen am Tor des Unternehmens. Niemand hat zwei Leben. Jeder hat nur ein Leben, und das beinhaltet Familie und Beruf. Niemand anderes als die betroffene Person selbst kann über das eigene Lebensziel und den Weg, wie er/sie es erreichen will, entscheiden. Hierzu ist es notwendig, sich mit den grundlegenden Konflikten und Wertvorstellungen in und zwischen beiden Bereichen auseinanderzusetzen. Die Ursachen für die Ausprägung des Theater-Syndroms können auch in den Wertvorstellungen und ausgeprägten Verhaltensweisen von uns selbst liegen.

Werte aus dem Familienleben ins Berufsleben zu bringen, wie

- sich um andere zu kümmern und zu sorgen,
- zur Selbstentfaltung anzuleiten,
- zu trainieren und zu unterstützen,
- gemeinsames Lernen zu unterstützen,

mögen dazu beitragen, Unternehmen erfolgreicher zu machen. Nur das grundlegende Verständnis, dass man selbst nur erfolgreich sein kann, wenn andere erfolgreich sind, kann das Theater-Syndrom im persönlichen Bereich letztlich heilen.

Wie ist es einem Unternehmen möglich, Mitarbeitern zu helfen, die grundlegenden Konflikte zwischen Familie und Beruf zu bewältigen und Wertvorstellungen zu vermitteln, die eine Ausprägung des Theater-Syndroms unwahrscheinlich machen? Die im Folgenden abgehandelten Konfliktpotenziale und Lösungsmöglichkeiten müssen hierzu intern offen diskutiert und dürfen nicht verdrängt werden.

---

## **2.3 Konfliktpotenzial Familie – Unternehmen**

Jeder in einer Organisation erfüllt eine Funktion, spielt eine Rolle – mehr oder weniger wichtig und austauschbar. Die Bühne ist offen für die öffentliche Vorstellung in höchsten Positionen für 24 Stunden am Tag, in niedrigeren Rängen nur während der Arbeitszeit. Das mittlere Management befindet sich irgendwo dazwischen. Wie steht es aber mit privaten Problemen, welche Rolle spielt die Familie, welchen Raum nimmt das Privatleben ein? Ist es umso eher zu akzeptieren, private Probleme und ihre Lösung in das Arbeitsleben einzubringen, je mehr private Zeit durch den Job beansprucht wird?

Die meisten haben gute Vorsätze und versuchen, private Verpflichtungen im persönlichen Zeitmanagement einzubauen. Der gute Vorsatz, eine bestimmte Anzahl von Abenden pro Woche zum Abendessen zu Hause zu sein oder mindestens jedes zweite Wochenende mit den Kindern zu verbringen, besteht bei den meisten. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Doch wie oft lassen sich diese Vorhaben verwirklichen, und wie oft sind es nur leere Versprechungen, die durch „wichtigere“ Verpflichtungen über den Haufen geworfen werden? Auch hier wird viel Theater gespielt. Was ist der Unterschied zwischen der Vorstellung auf der Bühne, in der Organisation, während Geschäftsverhandlungen und zu Hause? Warum spielen wir überhaupt eine Rolle, und warum sind wir nicht nur wir selbst?

Die meisten von uns beginnen den Tag, wie ein Schauspieler die Vorbereitungen für seinen Auftritt beginnt. Mehr oder weniger hektisch und sorgfältig mag es den Versuch einschließen, verschiedene Gesichter vor dem Spiegel zu versuchen oder einfach nur Grimassen zu ziehen. Dies mit oder ohne Farbe und Schminke. Einmal im Wagen, spätestens wenn die Kinder abgesetzt sind, ist das Privatleben abgeschlossen, und die Show kann beginnen.

Die Bühne ist vorbereitet, bevor der Star (der Boss) eintrifft. Kaffee ist gekocht, die Akten sind betriebsam ausgebreitet, Post, E-Mail und Faxeingang sind vorgesichtet, der Terminkalender vorbereitet. Private Probleme werden soweit wie möglich verdrängt. Selbst wenn manche dieses Verhalten verleugnen sollten, auch sie folgen diesem Zeremoniell in der einen oder anderen Form, bis auf ganz wenige Ausnahmen.

Man wird sicher interessantere und anspruchsvollere Rollen bekommen, wenn man mehr Zeit auf der Bühne verbringt, der Regie ständig seine Dienste anbietet und Leistungsbereitschaft zeigt. Zumindest ist diese Behauptung eine weit verbreitete und geglaubte These. Anders ausgedrückt: Viele glauben, wer viel Zeit im Unternehmen verbringt, ist wichtig und besitzt Macht.

In seinen Ausprägungen kann dieses Verhalten manchmal schon recht theatrale Züge annehmen, wenn der Vorgesetzte oder ein besonders karrierebedachter Mitarbeiter meint, er müsse unbedingt, wenn nicht der Erste, dann doch zumindest ständig der Letzte im Büro sein.

Hier kommt es nun zu einem Konfliktpotenzial, das jeden persönlich betrifft, denn die Zeit ist eine begrenzte Ressource. Auch das Familienleben könnte mehr Erfüllung bieten und interessanter sein, wenn man mehr Zeit investieren würde. Dies führt uns in ein Entscheidungsdilemma, in eine Zwickmühle, für die es keinen einfachen Ratschlag gibt! Einige Grundsätze sollte man jedoch bei dieser sehr persönlichen Entscheidungsfindung beachten, um zu verhindern, dass die Entscheidungsbefugnis hierüber an andere abgegeben wird:

**Grundsätze für die Zeitplanung**

- Man kann nur selbst entscheiden, was für einen wirklich wichtig ist.
- Wenn man keine Entscheidung trifft, werden es andere tun.
- Man muss die getroffene Entscheidung sich selbst und anderen gegenüber vertreten.
- Es hilft nichts, wenn man permanent versucht, seine Umgebung zu Zugeständnissen oder oberflächlicher Unterstützung zu überreden.
- Die Zeit, die man mit anderen und sich selbst verbringt, sollte man so effektiv wie möglich gestalten

---

**2.4 Das Verhältnis von Zeit und Macht**

Wenn Sie den größten Teil des Wochenendes vor dem Fernseher verbringen und sich durch Ihre Kinder bei der wichtigen Fußballübertragung nur gestört fühlen, kann das helfen, die inneren Batterien wieder aufzuladen. Es bedeutet aber nicht, dass Sie die Zeit mit Ihrer Familie verbracht haben.

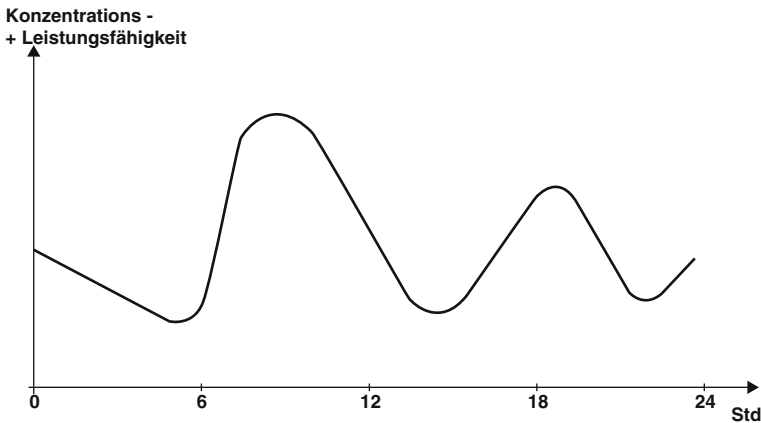
Und umgekehrt gilt: Wenn jemand viele Stunden im Büro verbringt, heißt das noch lange nicht, dass er oder sie viel arbeitet. Es kann auch eine Flucht vor dem Zuhause sein oder vor den Tagesproblemen, denen man so zu entinnen versucht.

Beobachten Sie sich selbst, wie viel Zeit Sie darauf verwenden, anderen zu erklären, wie viel Sie zu tun haben, anstatt es tatsächlich zu tun. Wie viel Zeit wird in routinemäßigen Montagmorgen- oder Freitagnachmittag-Besprechungen verschwendet, in denen Sie sich Monologe über Dinge anhören, die für Ihre Tätigkeit nicht relevant sind. Führen Sie einmal eine Zeitanalyse durch, wie viele Stunden Sie pro Tag wirklich zum Arbeiten zur Verfügung haben, und behandeln Sie diese Zeit wie ein kostbares Budget. Wenn Sie es prozentual ausrechnen, werden Sie erstaunt sein, wie zeitaufwendig diese Dinge und der übliche Klatsch an der Kaffeemaschine oder am Fotokopierer sind.

Haben Sie jemals bewusst wahrgenommen, wie effektiv Sie arbeiten können:

- kurz bevor Sie in Urlaub fahren,
- bevor Sie das Büro verlassen müssen, weil jemand auf Sie wartet,
- wenn Ihr Chef den Bericht von Ihnen verlangt, den er für die dringende Besprechung braucht, die in zwei Stunden stattfindet.





**Abb. 2.1** Durchschnittliche tägliche Leistungskurve

- • Es ist mehr eine Frage der Motivation, was machbar ist, nicht so sehr der Zeit, die zur Verfügung steht.
- Es ist viel wichtiger **wie** man seine Zeit verbringt, als **wie viel** Zeit man verbringt!

Wenn Sie Arbeit mit nach Hause nehmen, kommt es meist nur einer Entschuldigung sich selbst gegenüber gleich, dass im Büro nicht alles erledigt wurde. Dies schlägt in ein Schuldgefühl um, wenn Sie die Unterlagen unberührt wieder ins Büro zurücktragen. Der zusätzliche Nachteil ist, dass Sie die im Aktenkoffer verbliebenen Unterlagen im Unterbewusstsein registrieren. Anstatt die kostbare Zeit wirklich frei zu genießen, beschäftigen sich Ihre Gedanken auch ungewollt damit, während Sie die Zeit mit Ihrer Familie verbringen.

Um terminliche Überlastung zu vermeiden, werden als Hilfestellung eine Vielzahl von Zeitplanungssystemen angeboten. Jeder muss sein eigenes optimales System entwickeln und neben der Bewertung der Dringlichkeit und Wichtigkeit eines Unterfangens auch die eigene Leistungskurve berücksichtigen (Abb. 2.1). Wirklich dringliche Aufgaben können Sie nur erledigen, wenn Sie topfit sind, und Routinearbeiten (z. B. Ablage) sollten Sie sinnvollerweise dann machen, wenn ein Leistungstief einsetzt.

Über allem darf aber nicht vergessen werden, was man eigentlich erreichen will, was man sich selbst, ganz persönlich, als langfristiges Lebensziel gesetzt hat. Wie bei der Umsetzung eines Drehbuchs zu einem Film ist es unter Umständen sinnvoll,

den Fortgang der Ereignisse wie bei der Skriptkontrolle zu verfolgen, das Drehbuch in realisierbare Einzelkapitel zu untergliedern und im Laufe der Realisierung von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob sich die Zielvorstellung nicht inzwischen aufgrund von Erfahrungen und Erlebnissen grundlegend geändert hat. Vor Abschluss der Dreharbeiten sind immer noch Korrekturen möglich.

---

## 2.5 Die Prävention des Theater-Syndroms

Warum wird denn nun Theater gespielt? In der Regel, um die eigene Position zu stärken und/oder um die Position anderer zu schwächen. In diesem Spiel, die Stärke der eigenen Position auszubauen, gibt es mehr oder weniger erfolgreiche Individuen. Besonders schwache Charaktere neigen dazu, die Position von anderen schwächen zu wollen, da sie der Meinung sind, dadurch die eigene Bedeutung erhöhen zu können. Will man nun herausfinden, wie sich die Entstehung des Theater-Syndroms verhindern lässt, so eignet sich sehr gut die Beobachtung des Verhaltens bei Verhandlungen.

Im Grunde genommen ist jede zwischenmenschliche Begegnung eine Verhandlung

- der Rangordnung,
- von Zugeständnissen,
- zur Vorteilssicherung.

Grundsätzlich sind alle Aktionen, alle Tätigkeiten, die die Wünsche und Bedürfnisse anderer Personen tangieren, eine Verhandlung über die weitere Vorgehensweise, über die es zu entscheiden gilt.

Selbst wenn die Vorgehensweise befehlsmäßig vorgeschrieben wird, können die Bedingungen akzeptiert oder verweigert werden. Langfristig erfolgreiche Ergebnisse wird es bei Verhandlungen aber nur geben, wenn beide Seiten mit dem ausgehandelten Ergebnis leben können und beide Seiten Vorteile aus dem gemeinsamen Unterfangen erzielen.

Der Verhandlungsprozess lässt sich formal in sieben Hauptschritte unterteilen:

### 1. Austausch von Informationen

Man muss sich darüber bewusst werden, dass Fehler bei diesem ersten Schritt bereits gravierende Folgen haben. Als Verkäufer einer Idee haben Sie dann bereits verloren, wenn die Verhandlung nach diesem ersten Schritt abgebrochen wird, weil eine weitere Diskussion für den Käufer nicht lohnend erscheint. Als Käufer einer

Das Machiavelli-Syndrom

Krankheitssymptome des Unternehmens — Diagnose,  
Therapie, Prävention

Wolf, W.R.

2013, XI, 126 S. 9 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02623-3