

Spieltektonik

Arbeitsblatt [U4](#): „Konkurrenten lernen voneinander“

Die Einführung von LEAN im Unternehmen erfordert ein völliges Umdenken bei den Mitarbeitern. Diese werden trainiert, alle Prozesse auf Effizienz zu trimmen. Als Vorgesetzter hat man hier mit erheblichen Widerständen zu kämpfen, in der Psychologie auch **Reaktanz** genannt.

Mitarbeiter wollen effizientere Arbeitsweisen, Vorgehensweisen des Kollegen am Arbeitsplatz nicht einfach übernehmen, aus falschem Stolz, falschem Ehrgefühl. Dies ist eine Barriere, an der viele Vorgesetzte abprallen, wenn sie den Fehler begehen, einen Mitarbeiter darauf hinzuweisen, daß sein Kollege viel mehr leistet. Man fördert sogar dann, wenn man eine Arbeitsgruppe gründet, die verschiedenste Details zur Erhöhung der Effizienz diskutiert, die Reaktanz, weil niemand sich die Blöße geben möchte, ineffizient zu sein. Vorgeschobene Pseudo-Argumente sollen Zeugnis davon abgeben, daß die Darstellung so nicht stimmt, Mensch reagiert beleidigt.

Wie also kann man dafür sorgen, daß die besseren Arbeitsabläufe eines Mitarbeiters von seinem Kollegen ohne Widerstände übernommen werden? Hierzu ein Beispiel aus einem Unternehmen, welches Druckkessel schweißt:

Man beobachtet als Vorgesetzter denselben Prozess bei beiden Schweißern, misst deren Zeit, sagen wir aus 5 vollständigen Prozessen. Bei der Auswertung kristallisiert sich heraus, daß Schweißer A im Teilprozess I viel effizienter arbeitet, und Schweißer B im Teilprozess II schneller, also effizienter arbeitet.

Ein eklatanter Fehler wäre zu sagen: „Dein Kollege macht das aber so, übernimm das!“ – stößt auf heftige Reaktanz. Ohne Druck und dauerndes „auf die Finger schauen“ wären die effizienteren Arbeitsprozesse nicht durchzusetzen. Hierzu muss man wissen: Schweißer sind sehr eigene Charaktere, jeder ist von sich selber sehr überzeugt – hier spielen Ehrgefühl, die Tendenz zu handwerklicher Perfektion stets mit, und selbstherrlich glaubt jeder, er wäre der Beste!

Ein zuvor eingeführtes Prämien-System erschwert ggf. noch die innere Bereitschaft, dem Kollegen Tricks und Kniffe zu verraten. Daher funktioniert der Tip: „Schau doch mal, was Dein Kollege da macht!“ – auch nicht. Das archaische Prinzip „Neid“ lässt den Vorgesetzten mit seinem Anliegen vor verschlossene Türen prallen.

Ziel jedoch ist es, daß jeder von jedem lernen, sprich die effizienteren Arbeitsweisen seines Kollegen jeweils übernehmen soll. Die Lösung steckt in einem „Psychodynamischen Prozessdesign“, einem sehr komplexen Spiel:

Der Vorgesetzte macht von seiner Weisungsbefugnis Gebrauch, weist Schweißer A an, am Ende von Teilprozess I aufzuhören, und den zweiten Teil seinem Kollegen zu übergeben: „Du schweißt Teil I fertig, und danach brauche ich Dich woanders!“ - unter einem Vorwand beruft man ihn ab. Man bringt ihn dazu, daß er „sein Baby“ nun an den Kollegen abgeben muß, was für ihn sehr unbefriedigend ist, da der innere Wunsch eines jeden Schweißers ist, „seinen“ Kessel von A-Z alleine perfekt zu schweißen. „Höre – ich habe mir was überlegt – mir ist da was aufgefallen - Teil II übernimmt Dein Kollege, was hältst Du davon?“ - Man erbittet (natürlich suggestiv) seine Zustimmung zu diesem Vorhaben.

Der Mann ist verunsichert, weil nicht genau, warum er „abberufen“ wurde, ahnt aber bereits, daß vielleicht sein Kollege schneller und effektiver ist, was ihn enorm „wurmt“. Er hat nun seinen

Kopf aufgemacht, ist bereit, dazuzulernen. Genau diese Situation nutzt man dann als Vorgesetzter aus, und geht dann wie folgt vor: Man „verkauft“ dem Schweißer die effizienteren Arbeitsabläufe, die man bei seinem effizienter arbeitendem Kollegen abgesehen hat, als eine eigenen und fragt ihn, was er dazu meinte. Keinesfalls verweist man darauf, daß diese Ideen von seinem Kollegen stammen, weil – Schweißer sind stolze Menschen, niemals würden sie zugeben, daß ihr Kollege vielleicht besser ist, da sie in ständigem Wettbewerb um die besten Schweißnähte, also die höchste Qualität und Leistung stehen! Auch wenn er ahnt, daß die Idee eigentlich von seinem Kollegen stammt, wird er diesen unangenehmen Gedanken, der ihm ja Streß bereiten würde, verdrängen, und ist bereit, dem Vorgesetzten einfach zu „glauben“, daß es seine Idee war – Er wird aus emotionalen Gründen zu einem Ausweichlogiker!

Man nutzt also die gerade durch die psychodynamische Prozessgestaltung geschaffene Situation – wodurch er für neue Ideen aufnahmebereit geworden ist - dazu, ihn zu überreden, es einfach mal zu versuchen, ob dann der Druckkessel schneller fertig ist, wenn er anstelle des Kollegen den 2. Teil schweißt, nur als Test

Nun tritt das „Prinzip Agonalität“ in Kraft. Auch wenn er es durchschaut, so weckt man bei dem Schweißer nun den sportlichen Ehrgeiz, nicht schlechter sein zu wollen, als sein Kollege, und daher „probiert“ er nun in der Folgezeit die vermeintlich „effizienteren“ Methoden aus, er „lernt“ also ehrgeizig genau das, was er ohne dieses „Spiel“ um Neid, Eifersucht und Anerkennung niemals von seinem Kollegen übernommen hätte.

„Intrinsische Motivation“, das „Prinzip Agonalität“ ist ein wichtiger Antriebsfaktor, der hier erst durch die Gestaltung dieses „Psychodynamischen Prozessdesigns“ auftritt und somit erst nutzbar wird.

Nun, nachdem man bei Schweißer A durch seine „Abberufung“ die Motivation und Neugierde gesteigert hat, macht dieser den Kopf auf – Reaktanz ist wegen der Neugierde auf seine Frage: „Warum der Kollege, und nicht er selber den 2. Teil bearbeiten darf?“ nicht zu erwarten. Er will es nun „wissen“!

Nun „gestaltet“ oder besser „inszeniert“ man als Vorgesetzter - nachdem dieser Zeit hatte, die neuen Methoden in Ruhe auszuprobieren - den 2. Teil: In der Nachbesprechung fragt man Schweißer I z.B.:

„Hattest Du Schwierigkeiten, Probleme, bei Teil II? Was hältst Du davon – brauchst Du anderes Werkzeug? Sind Deine Arbeitsabläufe optimal? Schleichend „stupst“ man ihn auf mögliche Verbesserungen – Man muß aber stets so tun, als wenn es seine eigene Idee (also die des Vorgesetzten) gewesen wäre – keinesfalls darf man erwähnen, daß dies die Idee seines Kollegen ist!

Er wird von nun an den Vorschlag des verbesserten Arbeitsprozesses in seine Arbeitsweisen übernehmen, und damit seine Effizienz steigern. Hierbei übernimmt er – aus seiner persönlichen Sichtweise, nur einen Vorschlag seines Vorgesetzten, niemals aber würde er freiwillig die Ideen von seinem Kollegen übernehmen.

„Es kann nicht sein, daß der Kollege Recht hat“ - „Es kann nicht sein, was nicht sein darf!“, nämlich daß der Kollege besser war, schließlich steht man in Konkurrenz zueinander ... Daher stellt man sich als Vorgesetzter wie ein Vorhang zwischen die beiden Schweißer und tüftelt mit diesen alleine ein wenig herum, sodaß der jeweilige „Konkurrent“ völlig aus der Sicht ist. Ist der während der Besprechung der „verbesserte Arbeitsprozess“ geistig beim Schweißer angekommen, so kommen typischerweise eine Menge Einwände, Ausreden, u.s.w. Dies ignoriert man einfach, bzw. man gesteht diese ihm auch alle zu, weil - es ja für ihn eine neue, unbekannte Arbeitsweise, Abfolge, worin er natürlich noch Routine bekommen muß – Man sagt ihm dann einfach: „Ist ok, wir haben die Zeit, probiers einfach mal aus ...!“

Der Konkurrenzdruck ist also genommen, er hat die emotionale Ruhe und Muße, neugierig dann bei der nächsten Gelegenheit diese neuen Verfahren „heimlich“ weiter auszuprobieren. Neugierde ist die Vorfreude auf Erkenntnis! Und genau deswegen ist er bereit, den Vorschlag zur Verbesserung auszuprobieren zu können! Aber nicht nur deswegen – er ist auch auf das Lob aus,

wenn er die Erfolgsmeldung seiner „Tüfteleien“ und Bemühungen um bessere, effizientere Arbeitsprozesse dem Vorgesetzten verkünden darf!

Aufgabe: Wo benötigt man typischerweise noch eine 3. Person als „Vermittler“ und warum? Was ist diese Funktion des Dritten? Warum sind manchmal Dreie einer zu viel?