

Ausweichlogiker in Unternehmen – Ursache von Teamunfähigkeit im Arbeitsprozess

Version 2.0, © April 2005 - November 2006, Guido Stepken

Begründungen für Unfähigkeit werden im Grunde nach Stellenwertlogik geliefert, wobei meistens sprachliche Logik vorgeschoben wird: Hemmingway: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später !“

Zunächst ein Beispiel eines tatsächlich stattgefundenen Dialoges:

Ein kleines Mädchen erzählte mir in einem Kaffee voller Stolz, daß sie wohl schon bald 3 Jahre alt sei, und ihr innigster Wunsch wohl wäre, endlich **groß** zu werden. Ich erzählte ihr also eine Geschichte, nämlich daß Blumen viel schneller wachsen würden, als Kinder, jeden Tag 3 Zentimeter und das Kinder mit Blumenerde im Schuh auch viel, viel schneller wachsen würden. Sie schaute mich mit großen, erwartungsvollen Augen an, dachte ein paar Sekunden nach, und stürmte dann auf die Blumenerde zu, zog sich die Schuhe aus, versuchte, sich etwas davon in die (gerade neu gekauften) Schuhe zu tun. Die Mutter konnte es gerade noch verhindern. Schimpfend, was die kleine für einen Unsinn machen würde, verbot sie es in strengem Ton. Das Kind kam dann wieder zu mir, und - offensichtlich in der emotionalen Zwickmühle zwischen Glaube an meine Aussage und dem Verbot der Mutter – und - leicht weinerlich, quasi als Rechtfertigung dafür, warum sie es dann doch nicht ausprobierte, unsere gemeinsame Idee (wie es offensichtlich empfunden hat!) „verraten“ hat, sagte sie dann:

„Ich möchte keine Blume werden!“

Diese Aussage ist eine ganz klar Resultat eines (kindlichen, aber charakteristischen) Denkprozesses, welcher einen gedanklichen Ausweg in dem inneren Konflikt sucht. Ähnlich der „Propositionalfunktion“, die einen Sinn einer Aussage findet, indem eine gemeinsame Bedeutung mehrerer Begriffe eines Satzes gesucht wird, wird bei inneren Konflikten ein Prozess angeworfen, welcher Pseudo – Logiken, bzw. Pseudo – Argumente liefert, die nur einen Grund haben: Das „nicht handeln wollen“ oder “nicht handeln dürfen” zu rechtfertigen, entgegen den eigenen Überzeugungen oder – was häufiger vorkommt, wenn jemand - zwischen zwei Zwängen in einem Zielkonflikt eingesperrt - sich rechtfertigen muß.

Diese Probleme finden sich sehr häufig bei Erwachsenen, beginnend in der Kindheit, danach in der Partnerschaft, später dann auch am Arbeitsplatz. Ein Arbeitnehmer, der ständig aufgrund seiner Position zwischen zwei Zwängen eingesperrt ist, wird im Laufe der Zeit entweder sich im Arbeitsprozess seinen Mitarbeitern oder Vorgesetzten gegenüber sperren, oder er wählt den einfachsten aller Auswege – ist teilnahmslos, dauernd „müde“, feiert krank, entwickelt nervöse, psychosomatische Störungen, unerklärliche „Wehwehchen“ - alles sehr nebulös ohne erkennbare Ursache, und vor allem - nicht nachweisbar für den Arbeitgeber – ärztliche Schweigepflicht.

In fast allen Firmen gibt es Mitarbeiter, die ständig krank feiern, die innere Kündigung eingereicht haben. In jedem Fall bedeutet dies einen normen, finanziellen Schaden, insbesondere dann, wenn ein Mitarbeiter Leistung verweigert, oder sogar andere aktiv blockiert. Der Schaden für das Unternehmen ist dann nicht mehr auf den Arbeitnehmer selber begrenzt, sondern dehnt sich auf ganze Abteilungen aus, welche immer unproduktiver werden.

Die erste Maßnahme, die dann meist vom Management oder den Personalabteilungen ergriffen wird, ist - eindeutige „Kompetenzbereiche“ zu definieren, genaue Zuständigkeiten zu beschreiben, um halt das Auftreten dieser inneren Konflikte zu vermeiden. Dieses Vorgehen ist selten von Erfolg gekrönt.

Dies liegt oft daran, daß Mitarbeiter, die einmal gelernt haben, unter Angabe von Pseudo – Argumenten Arbeitsprozesse zu blockieren: „Kann dies und das nicht tun, Lüge habe ich mir auch schon ausgedacht ...“, dies auch weiterhin tun werden, also in ihren wohltrainierten Denkstrukturen verbleiben, nur - diesmal können sie sich dann hinter ihrem Schutzschild „Zuständigkeitsbereich“ verschanzen: „Abteilungsdenken“, „Zuständigkeitsdenken“, „Verantwortlichkeitsdenken“, „Imagedenken“, „Machtdenken“ u.s.w. hält im Unternehmen einzug. Mensch tendiert stets dazu, sich auch die falschen Verhaltensmuster abzuschauen, siehe auch „Spiegelneuronen“ und Empathie.

Wann und wo lernen Menschen diese Pseudo – Argumentationsweisen, diese Pseudo – Logiken?

Es ist dem Menschen, wie obiges Beispiel zeigt, angeboren. Die Zielfindungs – Prozesse im Gehirn, die eigentlich dafür gedacht sind, in der Sprache gemeinsame Bedeutungen der Begriffe zu ermitteln, d.h. eine gemeinsame Kategorie zu finden (siehe den Begriff „Propositionalfunktionen“), sprich den Sinn in einem Satz zu finden, oder auch damit allgemein Probleme lösen zu können - werden dann vornehmlich eingesetzt, nicht gesetzte Ziele zu erreichen, Wege zu finden, sondern Dinge zu blockieren – entgegen der Vernunft. Und – bald fangen diese Menschen auch an, anderer Leute Arbeit zu blockieren, Mobbing hält Einzug. Ursache – Zielfindungsprozess bei dem Problem: „Wie kann ich weiter die Arbeit blockieren, ohne

dafür zur Rechenschaft gezogen werden zu können, ohne daß auffällt, daß ich aktiv die Arbeitsabläufe blockiere?“ - Lösung: Andere dafür verantwortlich machen. Prozesse so gestalten, daß offensichtlich andere die Schuldigen sind!
Sämtliches Handeln und Tun eines Menschen ist dann darauf ausgerichtet, nicht mehr konstruktiv zu handeln, sondern ist nur noch auf Blockade ausgerichtet. Der Mensch versucht also immer wieder Argumente zu finden, warum er nicht erwartungsgemäß handeln **muß**, der Berg an Pseudo – Argumenten und Unlogiken wird immer größer.
Das hat zur Folge, daß der Mensch bei Kollegen nicht mehr ernst genommen wird, ausgegrenzt wird, als „krank“ bezeichnet wird, gemobbt wird, oder selber mobbt, weil er sich nicht mehr anders zu helfen weiß, gegen die dauernden (meist berechtigten) Anschuldigungen, warum er nun bei diesem und jenem Arbeitsprozess Leistung verweigert hat.
Fatal ist, daß ganze Abteilungen „umkippen“, allgemeine Lustlosigkeit einzieht, weil die eigene Arbeit unbefriedigend wird, wenn eine andere Person die eigenen Arbeitsprozesse blockiert.
Das deutsche Gesetz hat in der Vergangenheit diese Blockaden noch gefördert, was Arbeitnehmer veranlaßt hat, sich hinter ihrer „Unkündbarkeit“ zu verschanzen.
Das Hineinfallen in die „Blockade – Zielsuchfunktion“ passiert meist erst im Laufe der Jahre, oft auch einige Monate oder Jahre nach der Probezeit. Nicht selten erhalten Mitarbeiter, die solche Verhaltensweisen zeigen, nur Kettenverträge, um diese in Schach zu halten, daß diese Verhaltensmuster nicht durchbrechen. Ein fataler Fehler wäre, diesen einen Festvertrag mit Schlüsselfunktionen im Unternehmen anzubieten. Arbeitgeber bzw. Personalchefs kennen diese Verhaltensmuster und ihre latenten Gefahren, also die Umstände, wann ein Mitarbeiter evtl. seine positiven, konstruktiven Verhaltensmuster verläßt und lassen eine solche Situation erst gar nicht zu – sprich – diese Menschen läßt man nie in Schlüsselpositionen kommen, sehr zum Ärger dieser Menschen selber, die sich selber für fähig, kreativ, leistungsbereit halten, nur – darum geht es in Teamarbeit nicht. Es geht darum, daß jedes Zahnradchen ohne jemals aus emotionalen Gründen zu blockieren, sauber in andere Zahnradchen greift.
Recht häufig wird dieses „Umkippen“ der Verhaltensmuster vom Lebenspartner sehr intensiv wahrgenommen (Schimpfen auf Kollegen, Vorgesetzte, Kopf in den Sand stecken, „die anderen sind Schuld“, u.s.w.). Der Lebenspartner „reibt“ sich an diesen Pseudo - Logiken mitunter einige Jahre auf, versucht, diese zu kompensieren, gut zuzureden, emotional auszugleichen. Eine Co-Abhängigkeit, bekannt auch vom Alkoholismus, entsteht, und zwar bis dem/der PartnerIn bewußt wird, daß dieser Mensch in Verhaltensmustern gefangen ist, womit er nicht nur sich selber sehr schadet, sondern noch unnötig andere mit herunterreißt, vor allem durch Trennungen und den damit verbundenen wirtschaftlichen Notwendigkeiten.

Wie kann man diese Teufelskreise auflösen? Nun – recht einfach:

Bewußtmachung dieser Wechselwirkungen in der Psyche, und das immer wieder, mit viel Humor – Jeder hat diese Fähigkeit zu „Ausweichlogiken“ in sich, jeden kann es treffen, je nachdem, in welchem Umfeld man groß geworden ist. Die eigene Identität, Fähigkeiten, Denkstrukturen, Wissen ist keinem Menschen von Geburt an gegeben, jeder wird zu der Person, die er ist erst durch die Summe aller Einflüsse über Jahrzehnte. Das Selbstbewußtsein, also das „sich seiner Selbst bewußt sein“, eine Art Vogelperspektive, die Anschauung von oben auf die eigenen Denkstrukturen, entwickelt Mensch erst in späteren Jahren, typischerweise ab dem 25-35 Lebensjahr und ist ab 50 ca. abgeschlossen. Erst das vollständige „Erkennen des Problems“ ermöglicht es einem Menschen, entgegen zu steuern, die zerstörerischen Verhaltensmuster aufzugeben. Jeder ist angewiesen auf ein geistiges Korrektiv von außen. Auch Psychologen und Eheberater z.B. haben Eheprobleme – Sie selber „sehen“ sehr wohl die Probleme ihrer Klienten, nur leider ist prinzipbedingt auch ein Psychologe nie in der Lage, seine eigenen Probleme zu sehen, geschweige denn zu lösen, da er selber in seiner emotionalen Haut gefangen ist. Wenn man also etwas erreichen will, dann stets über „Bewußtmachung“, vor allem mit viel Humor! Ausweichlogiker muß man immer wieder durch den Kakao ziehen, verarschen. Man konfrontiert diese also solange mit ihren fehlerhaften Verhaltensmustern, bis sie diese entnervt aufgeben, siehe auch „Anti-Patterns“... (Negativbeispiele in Programmierer-Teams)
Alternativ kann man auch Gedankenkeime in Geschichten verpacken. Dies sind Geschichten, die nachhaltig Wirkung beim Gegenüber hinterlassen: Konstruiert man die „impliziten Logiken“ hinter den Anekdoten so, daß sie genau den „Ausweichgedanken“ des Gegenübers entgegenwirken, so kann man im Laufe der Zeit sog. „Ausweichlogiker“ dahin bekommen, daß sie aufhören, immer wieder Ausreden zu erfinden, warum dies oder jenes nicht funktioniert hat!

Mehr hierzu siehe „Psychodynamisches Prozessdesign“:

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/PsychodynamischesProzessdesign.pdf>

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/AusweichlogikerInUnternehmen.pdf> nachzulesen.

„Was **nicht** auf einer *einzig*en Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist **weder durchdacht**, noch **entscheidungsreif**.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken