

## Psychologische Irrtümer und Auswirkungen auf Unternehmen

Ich exerziere hier mit Hilfe der „Dekonstruktion“ einmal vor, wie leicht die als „wissenschaftlich gesichert“ geltenden, „psychologischen Gedankengebäude“ ins Wanken zu bringen sind, und welche Reichweite psychologische Irrtümer auf die Prozesse in Unternehmen haben.

Zuerst nun zur „**Dekonstruktion**“ von **Pawlow's Experiment**:

Pawlow's Experiment wird in allen Psychologiebüchern erwähnt, „Klassische Konditionierung“ ist ein Begriff. Das Experiment mit seinen impliziten Logiken sind so einprägsam, daß bis heute davon ausgegangen wird, daß angesichts der „Reproduzierbarkeit“ dieses als „wissenschaftlich gesichert“ gelten kann, und daher wird mit einiger „Berechtigung“ bislang so argumentiert, daß es erlaubt wäre, diese Erkenntnisse in andere logische Kontexte zu transportieren. Menschliche Denkweisen sind halt so, der Transfer von Logiken in andere Kontexte ist bauartbedingt dem Menschen angeboren, „Wissenstransfer“ fälschlicherweise auch oft genannt, wenn man einmal die kybernetische Definition von „Wissen“ zugrunde legt. Im Grund sind es nur erkannte Handlungsmuster, welche einfach in andere Kontexte übertragen werden.

Wie heikel die Sache mit dem Wissenstransfer aus einer isolierten Testumgebung in neue Kontexte mit eigenen „impliziten Logiken“ ist, zeigt der Vergleich mit Schach. Angenommen, man entfernt eine leere Reihe von Feldern, z.B. in der Mitte quer vor den Bauern, sodaß man ein 8x7 Brett erhält. Es zeigt sich recht schnell, daß die impliziten Logiken des Regelwerkes zwar immer noch dieselben sind, man also immer noch meint, „Schach“ zu spielen, jedoch plötzlich sämtliche Schach-Theoriebücher nicht mehr anwendbar sind, noch nicht einmal ansatzweise sind die bekannten Eröffnungsbibliotheken dann noch brauchbar. Dasselbe gilt, wenn man das Schachbrett (stellvertretend für den Kontext) unverändert läßt, jedoch eine einzige Schachregel (Handlungsregel) verändert, z.B. daß Doppelzüge nun wohl erlaubt wären. Trainiert man ein paar Monate dann diese Variante von Schach, so zeigte sich, daß es einfach möglich ist, einen Großmeister vom Brett zu putzen.

Transportieren wir also Pawlows Erkenntnisse in einen anderen Kontext, und zwar so, wie es Derrida mit seiner Dekonstruktion vorgeschlagen hat, wobei es sich zum weiteren Verständnis sehr empfiehlt, diese vorab noch zu lesen: <http://www.little-idiot.de/teambuilding/AnleitungZurDekonstruktion.pdf>

Makakenäffchen zeigen ein merkwürdiges Verhalten, und zwar bücken sich alle mit, wenn auch nur ein Äffchen sich bückt. Spiegelneuronen im Vorderhirn reflektieren das Tun des anderen und „steuern“ das Verhalten jedes einzelnen Äffchens, es bückt sich reflexartig auch – es kann nicht anders. Nun, was hier NLP'ler als LEAD, PACE, RAPPORT ... mit angeblich theoretisch/wissenschaftlichem Unterbau verkaufen, ist nix anderes als die bauartbedingte, genetische „Vorprogrammierung“ von uns höheren Lebewesen, wofür die Spiegelneuronen im Vorderhirn verantwortlich sind. Öffnet z.B. ein Baby beim Füttern den Mund nicht, weil es nicht mehr mag, so genügt es, selber den Mund zu öffnen, und – zack – ist der Löffel drin. Spiegelneuronen finden sich also auch beim Menschen. Sie sind verantwortlich für das, was man „Empathie“ nennt, wobei diese also vorgegeben ist, bei einem Menschen mehr, beim anderen weniger. **„Empathie – Training“ ist leider daher prinzipiell nicht möglich, auch wenn Trainer, Coaches, Psychologen, Motivationstrainer ... das gerne als Modewelle verkaufen möchten, siehe auch „guru-theory“ von Salaman&Clark.** Psychologen widersprechen diesem Unsinn noch nicht einmal, warum wohl? Weil die „Wissenschaft Psychologie“ immer noch an dem veralteten Müll festhält, die moderne Forschung mit fMRT ignorierend (Zaltman, Harvard) einfach nicht dazu zu bewegen ist, mal gründlich „auszumisten“, wie es „echte“ Wissenschaften, allen voran die Physik, vorbildlich tun. Sämtliche Begriffe der Psychologie und deren impliziten Logiken, welche zudem noch frecherweise vielfach von der Physik, Philosophie (Höhlengleichnis von Plato) und vor allem der Kybernetik geklaut wurden, bzw. einfach „besetzt“ wurden, könnten getrost eingestampft werden. Daß psychologische Begriffe pure „Erfindungen“ sind, ist klar, nein – die Erklärungen dahinter sind, so hat die moderne Hirnforschung eindrucksvoll gezeigt (Benjamin Libet, Gerhard Roth, Zaltman ...) sind pure Erfindungen (z.B. Festinger: „Kognitive Dissonanz“). Erst jetzt mit den bildgebenden Verfahren zeigt sich, daß die etablierten Erklärungen hinter den experimentell „überprüften“ und von jeder Person unabhängig zu „reproduzierenden“ (= „wissenschaftlichen“) Experimenten der Psychologie pure „Erfindungen“ sind.

### Klassische Konditionierung

Jerzy Konorsky, ein Schüler Pawlows, hat das Experiment mit 200 Experimentatoren und Hunden wiederholt. Die Hunde wurden gefüttert, das Glöckchen bimmelte. Nun gab es kein Futter, das Glöckchen bimmelte, Speichelfluß beim Hund. Wiederholbar, Experiment wissenschaftlich also „bestätigt“?

Konorsky veränderte eine Kleinigkeit, und zwar entfernte er \*heimlich\* den Schlägel aus dem Glöckchen der 200 Kandidaten, und beobachtete. Die versuchten, zu bimmeln, schauten den Hund an, jedoch hatte diesmal nicht Hund Speichelfluß - der guckte den Experimentator nur interessiert an - sondern der Experimentator selber hatte Speichelfluß, spiegelte in seiner gedanklichen Vorstellung, seiner „Realität“ quasi in das erwartete Verhalten des Hundes ;-)

In einigen Fällen bekam der Hund zunächst keinen Speichelfluß, jedoch angesichts des Speichelflusses des

Experimentators schloß dieser daras, daß es bald Futter geben würde, und dann setzte auch bei diesem der Speichelfluß ein. Experiment gelungen, auch ohne funktionierendes Glöckchen.

Spätere Experimente zeigten, daß es noch nicht einmal eines Glöckchens bedarf: Allein wenn man jemandem zusieht, wie er eine Zitrone ißt, hat man selber Speichelfluß. Mit „klassischer Konditionierung“ hat das aber dann nun **überhaupt nixnixon** zu tun. Die psychologischen Erklärungen mit ihren „impliziten Logiken“ sind pure Erfindungen aus der Welt der Phantasie, gleichzusetzen mit Gott, Harry Potter oder Mickey Maus.

Die moderne Forschung mit bildgebenden Verfahren, fMRT, PET werfen in USA im Moment absolut alles an psychologischen, vermeintlich gesicherten „wissenschaftlichen Erkenntnissen“ über den Haufen. Nicht eine einzige psychologische Theorie, die überhaupt noch ihre Daseinsberechtigung hat, soweit ich das abschätzen kann, bzw. verstanden habe. Das hat erhebliche Auswirkungen auf Assessment-Center, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Motivation von Mitarbeitern und Werbung, Verkaufsstrategien, siehe Zaltman und Daimler-Chrysler, Coca-Cola und „ZMET“.

## **Psychosomatik**

Jeder weiß, daß man bei viel dauerhaftem Streß Magenschmerzen bekommt. Es wurden Experimente gemacht, wo Psychologen mit Hilfe der Statistik tatsächlich signifikant nachgewiesen haben, daß hier Streß und Magenprobleme „korrelieren“, es also tatsächlich eine Verbindung von Psyche und körperlichen Problemen gibt.

Eine neue, dänische Studie mit 200.000 Menschen, angelegt über 20 Jahre nun, weist aber nach, daß enormer, psychischer Streß absolut keine Auswirkungen auf Gesundheit und Lebensalter hat. Elternpaare, die jahrelang das Dahinsiechen ihres Kindes mit anschauen mußten, sich jahrelang enorme Sorgen machten, ob ihr Kind stirbt, und dann auch den Tod erleiden mußten, waren nicht kränker und erreichten auch normales Lebensalter. Auch Kriegs-Teilnehmer sind nicht häufiger krank oder schneller tot (sofern sie überlebt haben).

Woher kommen dann tatsächlich diese Magenschmerzen? Ganz einfach: Wenn Mensch viel Streß hat, sind seine Muskeln angespannter, so, wie Löwen, die von Kampf und Jagd träumen, trotz faulem Herumliegen in der Sonne mordskräftig sind, so besitzt Mensch diese Veranlagung auch. Dauernde Anspannung der Bauchmuskeln führt zu höherem Druck im Bauchraum und sorgt dafür, daß die Magensäure bei Bewegung öfter mal in die Speiseöhre hochgedrückt wird, und die Schleimhäute dort empfindlich reizt, also ein rein physikalischer Effekt. Nix mit Psychosomatik.

Ausgeträumt – die Erklärungen der Psychologen sind pure Erfindungen. Der Rückgang der Störche korreliert mit dem Rückgang der Geburten – eindeutig nachzuweisen. Nur – leider methodisch falsch. Man kann grundsätzlich keine Aussage „verifizieren“ indem man z.B. Effektstärken für die Wirksamkeit und Korrelation von Maßnahmen in Unternehmen misst, wie es Psychologen mit ihren Verfahren zu tun pflegen, sondern immer nur eine Aussage „falsifizieren“, wie die Philosophen Feyerabend (Buch: Wider dem Methodenzwang) und Popper eindrucksvoll nachgewiesen haben.

Die gesamte „Wissenschaft“ Psychologie ignoriert diese Tatsache und hört einfach nicht mit ihrem Schwachsinn auf, Effektstärken in irgendwelchen Modellen der Förderung von XY an Unternehmer „im positiven Sinne“ nachweisen zu wollen. Außerdem gilt - „Wer viel misst, misst Mist!“.

Das ganze wäre ja nicht weiter tragisch, wenn auf der vermeintlich „gesicherten“ Erkenntnis von „klassischer Konditionierung“ und „Psychosomatik“ nicht sämtliche weiteren Theorien in Arbeits – und Organisationspsychologie aufbauen würden, diese die vermeintlich „gesicherten“, angeblich „wissenschaftlichen“ Erkenntnisse implizit als Argument für eine Vielzahl von weiteren Bemühungen um das Wohlfühlgefühl des Menschen am Arbeitsplatz nutzen würden.

Es geht mir hier nicht um Untersuchungen z.B. zur Arbeitsergonomie, welche tatsächlich Krankenstand senken, sondern nur um die sog. „wissenschaftlichen Erkenntnisse“ welche als implizite Logiken klassische Konditionierung und Psychosomatik voraussetzen, also darauf aufbauen. Wenn man sich in <http://www.OpenBC.de> umschaue, sieht man, wie viele „Dienstleister“ Trainings, Coachings, .... anbieten, welche einen angeblichen, wirtschaftlichen Nutzeffekt für einen Unternehmer haben sollten. Dies wird auch noch von den Psychologen, die an den Schlüsselpositionen für Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Arbeitsorganisation sitzen, unterstützt, die eigentlich alles tun, um ihre eigene Existenz bzw. das Überleben ihrer Berufsgattung zu sichern, so z.B. Modewellen „erfinden“, im Moment Assessment-Center und Auswahltests / Eignungstests. Wie ein ganz einfacher, sehr wirksamer Eignungstest auch aussehen könnte, siehe z.B. <http://www.little-idiot.de/teambuilding/PsychodynamischerEignungstest.pdf>

## **Statistik in der Psychologie**

Schon vor der Erfindung des Taylorismus und der Massenproduktion der „TIN LISSIE“ in den U.S.A. hat es keinerlei Psychologen bedurft, bis Mitte der 70er, wo die Psychologen, weil unsere Regierung Psychologie nicht mehr staatlich fördern wollte, die Statistik mit ins Boot genommen haben, um sich selber einen „seriösen“ Anstrich zu geben. Innerhalb von wenigen Jahren hat sich die Zahl der Psychologie-Studenten daraufhin vervielfacht. Ich habe mir einige Studien mal genauer angeschaut, und auf logische Fehler der Statistik abgesehen, und in fast allen habe ich diesen Fehler entdeckt, die Arbeiten sind wertlos. Folgendes Prinzip der Mogelei steckt dahinter, welches fast immer

unentdeckt bleibt: **Aggregationsfehler!** Psychologen als „Schmalspur-Statistiker“ kennen den Namen oft noch nicht einmal, auch in Google gibt es nur wenige Hinweise darauf. Es zeigt auf, daß prinzipiell jede Statistik eine Lüge ist:

Sterberate für Tuberkulose in U.S.A. im Jahre 1910:

Richmond	Einwohner	Tote	Rate
Weißer	80895	131	0,00162
Farbiger	46733	155	0,00332

New York	Einwohner	Tote	Rate
Weißer	4675174	8365	0,00179
Farbiger	91709	513	0,00559

Nun wird die Statistik zusammengezogen, also nicht mehr nach Farbigen oder Weißen aufgeteilt:

Gesamt	Einwohner	Tote	Rate
New York	4766883	8878	0,00186
Richmond	127628	286	0,00224

Und nun kommt die Interpretation der Frage, wer wo die höhere Überlebenschance hat:

1. Bist Du ein Weißer, so gehe nach Richmond
2. Bist Du ein Schwarzer, so gehe nach Richmond
3. Bist Du Mensch, also entweder schwarz oder weiß, dann gehe nach **New York!**

Dies ist eine Aussage gegen den gesunden Menschenverstand, nicht nur deswegen, weil New York ja viel mehr Einwohner hat, also auch, relativ gesehen, viel mehr Tote zu beklagen gehabt hätte. Statistiken sind Schwachsinn, in jeder Hinsicht. Heerschaaren von Unternehmensberatern, Experten ziehen aus, Unternehmern, die wirklich nur 1+1 zusammenaddieren können müssen, das Geld aus der Tasche zu ziehen, mit völlig blödsinnigen Softwaretools, die nur Geld kosten und nix bewirken. So werden Verwaltung, Controlling aufgebläht, Statistiken erstellt, und gleichzeitig die Prozessoptimierung (Kaizen, LEAN), das, was wirklich Gewinne sicherstellt, völlig vernachlässigt, Vorschläge von Mitarbeitern, die Millionen einsparen könnten, einfach ignoriert.

Die Firmen verwahrlosen organisatorisch, Manager nehmen ihre Führungsaufgaben einfach nicht wahr, und die Mitarbeiter schlagen die Hände über den Köpfen oft zusammen, während die schönen Scheinwelten, also Papierkram und Powerpoint – Präsentationen der Führung selber die schöne Illusion gibt, sie führten ein solides Unternehmen.

Und so sind auch Fragen nach Kriminalität von bestimmten Bevölkerungsgruppen immer beliebig manipulierbar, weil man stets nur einen Teil der Bevölkerung erfasst, und der ist mal größer, mal kleiner. Statistiker haben da Verfahren entwickelt, die „Signifikanz“ der Aussage zu bestimmen. Der Trick jedoch der Manipulationsmöglichkeiten von Statistiken jedenfalls liegt in dem nicht erlaubten „Zusammenziehen“ der Aussagen, welcher **„Aggregationsfehler“** genannt wird. Es ist genaugenommen kein Fehler, sondern die Anwendung eines Prinzips, also einer vermeintlichen „Invariante“, die sich als Blödsinn entpuppt hat, aber überall immer wieder auftaucht, insbesondere bei so halbspur-Statistikern, wie Psychologen: **„Traue keiner statistischen Formel, die Du nicht selber hergeleitet hast!“**. Sobald nämlich in New York weniger Einwohner erfasst werden, und man rechnerisch auch die Zahl der Toten relativ anpasst, also ohne daß die Sterberate verändert wird, so drehen sich die Werte nach dem Zusammenziehen um, und damit verändern sich auch die Aussagen. So glaubt auch die Mehrheit unserer Bevölkerung, daß – je länger sie (erfolglos) Lotto spielen, sich die Wahrscheinlichkeit dafür, endlich einmal zu gewinnen, erhöhe. Statistisch/logisch gesehen völliger Unsinn.

Daher noch ein Beispiel aus dem Buch, welches sich mit bekannten „Weisheiten“ beschäftigt, die durch Manipulation von Statistiken entstanden sind: „Der Hund, der Eier legte!“ In 5 Zimmern liegen je 4 Eier und 6 Würste. Immer wieder werden, damit Zufallsschwankungen ausgeschlossen sind, gleich große, gleich hungrige, gleich schwere Hunde gleicher Rasse für jeweils 30 Sekunden in ein Zimmer gelassen, und direkt danach wieder herausgeholt. Durchschnittlich war zu beobachten, daß die 4 Eier und 1 Wurst liegen blieb. Was schließt der Statistiker daraus?

1. Zuvor lagen 40% Eier und 60% Würste im Raum.
2. Danach lagen 80% Eier und 20% Würste im Raum.
3. Aus (1.) + (2.) kann man schließen, daß der Hund Würste fraß, und dafür Eier legte.

Jede Statistik ist also in jede Richtung hin manipulierbar und daher „prinzipiell“ ungeeignet, überhaupt Aussagen in dieser Art zu tätigen, geschweige denn unternehmerische Maßnahmen damit zu begründen.

„Wer viel misst, misst Mist!“

Wann z.B. darf man von Quantitäten auf Qualitäten schließen, z.B. darauf, wieviele Fragen jemand in einer Testumgebung, die rein garnichts mit der Wirklichkeit zu tun hat, dieser korrekt Fragen beantwortet, darauf, von welchem wirtschaftlichen Nutzen dieser für ein Unternehmen ist?

So z.B. Chris Gent, ein unscheinbarer, cleverer Mann, welcher durch die feindliche Übernahme von Mannesmann durch Vodafone anhand der Diplomarbeit zweier BWL Studenten und dem anschließenden Verkauf und Rückkauf nach Börsensturz beim deutschen Finanzamt eine steuerliche Verlustvorschreibung von sage und schreibe 50 Mrd.€!!!! erzielt hat. Das Finanzamt, Eichel war am toben. Daraufhin hat die SPD schnellstens rückwirkend ein Gesetz erlassen, daß so etwas nicht möglich ist. Gent hatte einfach die Unstimmigkeiten der Regelwerke zweier Steuersysteme, Deutschland und Luxemburg geschickt gegeneinander ausgespielt.

Welcher Psychologe in einem Assessment-Center mit den typischen 360Grad – Tests, DIN 33430, Eignungstests, Einstellungstests, u.s.w. wäre in der Lage, so einen Mann überhaupt zu bewerten? Könnte er so einen Manager tatsächlich korrekt mit seinen spinnerten Spielzeugen „bewerten“, wäre er sicherlich kein Psychologe, sondern selber Manager. Wann darf man überhaupt menschliche Qualitäten quantifizieren und wann darf man aus Quantitäten auf Qualitäten schließen? Siehe auch hier:

<http://groups.google.de/group/de.sci.psychologie/msg/f62b2ece539ba14f?dmode=source>

Personalchefs und Psychologen messen die Bewerber in den Assessment-Centern stets an ihrer eigenen Unfähigkeit!

Ich kenne keinen ausgewachsenen Manager, der überhaupt jemals so einen Test sich unterzogen hätte, oder es überhaupt nötig gehabt hätte. Die kriegen einen Lachkrampf, angesichts der Qualifikation der Psychologen selber, die sich anmaßen, die „Qualität“ der Mitarbeiter hinsichtlich Wertschöpfung und Nutzen für ein Unternehmen beurteilen zu können. Indirekt fördern sie damit die Verfestigung der überholten Denkweisen in Unternehmen, wo immer noch Abteilungs – Zuständigkeitsdenken vorherrscht. Der Erfinder des Maggi Brühwürfels bzw. der Rezeptur war ganz einfacher, loyaler Arbeiter – die Milliarden, die damit bisher verdient wurden, basieren auf einer kreativen Erfindung in einer offenen Unternehmenskultur – wahrscheinlich wäre dieser Arbeiter von Psychologen ausgesiebt worden, hätten diese damals schon an den Schlüsselpositionen gesessen. Wie sollte man überhaupt „Zufallsentdeckungen“ bzw. die Kreativität in Assessment-Centern bzw. die spätere Profitabilität eines Mitarbeiters für sein Unternehmen messen können? Unkonventionell denkende Bewerber mit „lebendigem Lebenslauf“ werden gewöhnlich ja einfach ausgesiebt.

Diese Beispiele zeigen die meisten Erkenntnisse der Psychologie mitsamt ihren „Statistiken“, „Effektstärken“ nichts als reiner Humbug sind, zumal die impliziten Logiken oder Theorien, gewonnen in irgendwelchen wissenschaftlichen Experimenten unter Laborbedingungen, schon bei einer einzigen veränderten Regel in der Wirklichkeit nicht mehr anwenden lassen, siehe mein Schach-Beispiel.

Hierfür, z.B. <http://www.ergonetz.de/ppm/beispiel-malerbetrieb.html> werden auch noch Steuergelder hinausgeschmissen, wo Psychologen im Namen der Wissenschaft Kindergarten – Weisheiten „verkaufen“: Siehe z.B. die Diskussion hier in OpenBC: <https://www.openbc.com/cgi-bin/forum.fpl?op=showarticles&id=668347>

Wir täten gut daran, Psychologen mitsamt ihrer sog. „Wissenschaftlichkeit“ und „Statistiken“ in das Land der Spinner zu verweisen, psychologische Weisheiten und Erkenntnisse mittels der Dekonstruktion noch einmal von Grund auf zu hinterfragen, als reine „Setzungen“ zu entlarven.

Diese „Gläubigen“ sitzen an Schlüsselpositionen unserer Wirtschaft und sorgen dafür, daß wirklich kreative und hemdsärmelige Menschen mit Verstand, die keinen Wirklichkeitsverlust haben, durch die Maschen fallen, während hingegen diejenigen, die die schöne Schein - Welt der Psychologie verstanden haben, die Tests ohne Probleme passieren, und von nun an darauf konzentrieren, ihren Job zu verteidigen, jede Art von Veränderung in Unternehmen blockieren. Es bewegt sich daher \*nixnixnix\* mehr in deutschen Unternehmen, niemand traut sich mehr, dieser Berufsgattung Grenzen zu setzen.

Interessant fand ich auch den Hinweis eines besonderen Führungsmenschen, welcher sich jüngst bei Bosch bewarb. Er schrieb in seine Bewerbung schlicht hinein, daß er strikt jede Art von Tests in einem Assessment-Center ablehne, woraufhin er auch prompt zu einem persönlichen Gespräch in der Führungsetage eingeladen wurde. Ich persönlich kenne auch keinen Manager, der sich jemals den rein theoretischen Fragestellungen ohne Kontext in einem Assessment-Center gestellt hat, bzw. überhaupt nötig hatte, sich den Fragen von Menschen zu stellen, die von der Materie selber keinen Schimmer haben, zumeist noch nicht einmal selber mit einer Hilti ein Loch in die Wand bekommen - ein fataler Trend im Moment in Großunternehmen, welcher jegliche Unternehmenskultur der Eigeninitiative zunichte macht, welche dafür sorgen könnte, daß das Unternehmen in „**Fließstabilität**“ gerät und sich organisch in seiner Komplexität der Komplexität der Probleme in der Wirklichkeit anpassen kann.

Unternehmen jedoch sind nach moderner Auffassung der Kybernetik Gebilde, welche sich in Komplexität stets der Umwelt, den wirtschaftlichen Bedingungen anpassen müssen, wofür Prozess - Strukturen geschaffen werden müssen, welche Unternehmen in Fließstabilität bringen und darin halten, wo Mitarbeiter Spaß an Veränderungen haben. Siehe:

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

Ich habe in unzähligen Firmen, Versicherungen, Verwaltungen, Mittelstand, Industrie, Produktion diese Effekte selber beobachten und erleben können, ich **weiß** daher genau, wovon ich rede. Da werden von oben herab einige hundert Arbeitsprozesse mitsamt Workflow „definiert“, an denen dann die meisten Mitarbeiter notgedrungen vorbei arbeiten müssen. Je hierarchischer das Unternehmen aufgebaut ist, und je genauer die Arbeitsprozesse definiert wurden, desto weniger kann sich das Unternehmen in seiner Komplexität organisch der sich ständig verändernden Komplexität der Welt anpassen, sprich – irgendwann geht es aus Mangel an innerer Beweglichkeit, wohlgemerkt - wegen der inneren Strukturen, nicht wegen der mangelnden Denkflexibilität der Mitarbeiter – pleite. Ich wollte in einem großen Versicherungskonzern als freier Mitarbeiter einmal Prozessabläufe verändern – es gab niemand, welcher sich für die Veränderung genau dieser Arbeitsprozesse zuständig fühlte und der tatsächlich autorisiert war, diese zu verändern. Unternehmenspolitik: Prozesse, die nicht definiert sind, gibt es nicht. Da können tausende Mitarbeiter auf die Barrikaden gehen – sie werden als Querulanten beschimpft. „Das System funktioniert perfekt“ – eine reine Setzung des Vorstandes in Verbindung mit den „Experten“ von IDS-Scheer/ARIS – und wer wagt dann noch zu widersprechen? Meiner Meinung nach besteht ein enormer Bedarf an Meta – Prozessen, welche Veränderungsprozesse überhaupt erst ermöglichen, siehe auch PD<sup>2</sup>. Psychologen haben weder einen Schimmer von Kybernetik noch von PD<sup>2</sup>, Menschenführung – das Einzige, was sie können, ist Bewerber aussortieren, die nicht passend, arbeitswillig oder teamfähig wären, aber das ist keine Eigenschaft, die nur Psychologen vorbehalten wäre – gesunder Menschenverstand und ein Gespür für die Gestaltung von Kontrollprozessen tuts hierfür allemal. Wer sich für eine andere Art von Bewerber-Tests interessiert:

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

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/PsychologischeIrrt%FCmerUnternehmen.pdf> zu finden.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken