

Ist es klug, Defätist zu sein?

Von der Liebe, alles zu hassen

Es gibt Optimisten und Pessimisten. Die Optimisten sind klar im Nachteil. Sie gehen grundsätzlich positiv an eine Sache ran oder nehmen ohne Vorurteile Kontakt mit anderen Menschen auf – und müssen, zwangsläufig, des öfteren enttäuscht werden. Ihre Erwartungen werden zerstört. Für den Pessimisten, der eh nicht von vorne herein an das Gute glaubt, kann es eigentlich nur besser kommen. Immer dann, wenn sich seine Befürchtungen nicht bewahrheiten. Also ist das doch eigentlich die bessere Strategie – nichts erwarten, dafür aber des öfteren angenehm überrascht zu werden? Oder ist diese Logik ein schrecklicher Irrtum, eine Gedankenfalle? In jedem Fall nicht für eine Gruppe von Menschen, die ihre einzige Freude darin finden, keine zu haben: die Defätisten. Sie sind, scheint es, inzwischen eine Landplage.

Klaus-Jörg G., Mittfünziger, erfahren im Beruf, versteht die Welt an seinem Arbeitsplatz nicht mehr. G. ist fleißig, pünktlich, gewissenhaft. Positive Eigenschaften, die seinen „obersten Chef“, den Betriebsinhaber, mit ihm sehr zufrieden sein lassen. Nur sein direkter Vorgesetzter, der Meister, sucht permanent „das Haar in der Suppe“. Motzt, meckert, mosert vor allem, wenn keine Haare darin zu finden sind.

Der Meister ist Defätist. Einer, der abgrundtief misstrauisch ist, in allem Verrat wittert. Der alles schlechtredet, dem Pessimismus ins Gesicht geschrieben steht. Dieser Mensch hat ein Riesenproblem – und ist damit prototypischer Stellvertreter einer wachsenden Zahl psychisch Labiler. Stress, Überforderung, mangelnde Qualifikation – es gibt viele Gründe, warum Menschen plötzlich so werden wie Krebsgeschwulste: Das Immunsystem schützt nicht mehr seinen „Wirt“, sondern richtet sich gegen ihn. **Die Defätisten verlieren durch übertriebenen Besitz- und Herrschaftsanspruch an und über andere Menschen ihre Autorität und Glaubwürdigkeit.**

Es ist die Gruppe jener Menschen, die Kontrollverlust-Ängste haben. Die sich und ihrer unmittelbaren Umgebung nicht mehr sicher sind. Die sich ungerecht behandelt, hintergangen, im günstigsten Fall „nur“ ‚schlecht informiert‘ fühlen. Zugleich aber auch immer keine wirkliche Perspektive haben, wie sie mit ihrer eigenen Situation fertig werden sollen oder die Aufgabe lösen könnten, die sich ihnen – in diesem Falle beruflich – stellt.

Sie suchen, das ist typisch für die hilflose Bewältigung ungelöster Konflikte, die Schuld bei anderen. Ganz generell ‚im anderen‘, den Umständen, der Situation, dem Verhalten ihrer Mitmenschen. Vor allem aber haben sie das, was auch Autisten das Leben schwer macht: kaum oder keine Möglichkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Für Defätisten ist, ähnlich wie für Autisten, fast alles, was auf sie zukommt, eine Bedrohung. Und deshalb bekämpfen sie ihre unmittelbare Umgebung. Sie verursachen oft, was im Berufsleben ein riesiges Problem geworden ist: Mobbing. Die systematische Zerstörung eines vertrauensvollen Arbeitsklimas.

Defätisten können vor allem eins nicht, andere Menschen zufrieden sehen. Das bringt sie zur Weißglut. Ihr einziger Ausweg: noch ungerechter, noch „gemeiner“ zu sein. Das Dilemma schaukelt sich auf. Es ist nicht lösbar. Oder doch?

Spiele-Theorie: der extreme Realismus

Unter dem etwas irreführenden, weil leicht missverständlichen Begriff „Spiele-Theorie“ forschen Wissenschaftler weltweit zu tausenden die Opti-

mierung strategischer Verhaltensweisen, um die Kooperation zwischen Menschen konfliktfrei(er) zu gestalten. In Spielen (ob Brett-Denkspiele, wie „Mensch ärgere Dich nicht“) oder im sportlichen Wettkampf, immer geht es um das, was auch im Beruf Primat ist:

► **Gewinnen, aber fair bleiben.**

Denn „blöd“ wäre ja, wenn jemand nach einem verlorenen Spiel „die Brocken hinwirft“ und den Freundes- und Bekanntenkreis verlässt. Soll man im Beruf jedes Mal, wenn man sich nicht durchsetzen konnte, kündigen? Also muss man Kompromisse finden. Und trotzdem egoistisch strategisch klug handeln.

- Die „geborenen Verlierer“ sind dabei die Optimisten, die zugleich viel zu schnell bereit sind, Kompromisse einzugehen, nur um dem/den anderen eine Chance zuzugestehen. Soviel Fairness zahlt sich – gemessen an „Sieg oder Niederlage“ in einem Spiel nur sehr selten aus. Im Beruf sind sie es, die hoch qualifiziert sind, die eigentlichen Leistungsträger des Betriebes, aber eher weniger oft „Karriere machen“.
- Zwar gewinnen Pessimisten öfter Macht-, Ränke- und strategische Wettkampf-Spiele, Postenjagd im Beruf eingeschlossen, doch sie hinterlassen nicht selten eine „Schneise der Verwüstung“. Ihre Stärke gleicht dem Twister, einer Windhose: schier unbesiegbar mächtig hinterlassen sie „tabula rasa“, „zerstörtes Land“. „Nach mir die Sintflut“ ist nicht selten ihre Devise, wenn sie egozentrisch alle Vorteile für sich selbst reklamieren. Sie sind die eigentlichen und wahren Ausbeuter.
- Das eigentliche Problem derzeit – und zunehmend – sind die Defätisten. Die ewig mürrisch nörgelnden „Ich weiß es besser“ Zeitgenossen, die anderen mächtig auf die Nerven gehen. Dennoch schaffen sie es oft, dass ihre Skepsis als Vorsicht und gewissenhafte Pflichterfüllung anerkannt wird, die in vielen Fälle ja auch „von oben her“ gefordert und gefördert wird. Es sind die „Erbsenzähler“, die Überkorrekten, die ihre Unlust an Lebendigem mit der Sorge um den Erhalt des Bestehenden zu kaschieren wissen. Zum Problem werden sie, weil sie unter falsch verstandenem „Artenschutz“ stehen. Man toleriert sie, weil sie schlimm sind, aber oft zu feige sind, in entscheidenden Momenten zu ihrer eigenen Meinung zu stehen.

Die Archetypen

Seesterne sind vom Menschen neuerdings geschützte Lebewesen. Schon seit Jahrmillionen existiert ihre Art. Sie besiedeln vor allem auch Korallenriffe. Und leben so rigoros davon, dass nach ihrer Fressorgie (sie treten meist in ziemlichen Mengen gemeinsam in Aktion) das Riff tot, die Korallen zerstört sind. Seesterne haben kein Gehirn – sie sind nervlich nur reflex-gesteuert. Und ein eigentliches „richtiges“ Herz haben sie auch nicht.

Wie die Defätisten im Betrieb. Als hätten sie weder Herz noch Hirn machen sie sich über die Belegschaft her. Saugen diese förmlich aus. Sie zerstören, wovon sie eigentlich leben. Sie kennen keine Fairness. Jedes halbwegs „kluge“ Tier frisst von den Pflanzen, von denen es sich ernährt, nicht alles, so dass sie nachwachsen können. Oder, siehe Bienen, sorgt sogar für deren Fortpflanzung. Bienen sind symbolisch gesehen die Optimisten. Seesterne sind Defätisten. Dennoch leben beiden Arten schon lange. Also spielt die Taktik kaum keine Rolle?

Doch, die Spieltheorie kann es erklären. Sie schlägt, um „erfolgreich“ zu sein, ganz bestimmte Regeln vor. Eine davon: souverän sein ist besser als immer nur Sieger sein. So sind beispielsweise Bienen – vergleichbar den menschlichen Optimisten – zwar nicht „Beherrscher“, Bezwinger, „Siegertypen“. Ihr Lohn ist, im Gegensatz zu Seesternen als Population auch nicht „auf einen Schlag“ vom Ausrotten bedroht zu sein, wenn die abzufressenden Gebiete kahl sind. Seesterne, also Defätisten, machen die, von

denen sie sich ernähren, durch Totalvernichtung zum eigenen Feind. Bienen machen ihre Futterquellen sozusagen zum Freund, indem sie ihr Fortkommen, Fortpflanzen ermöglichen! Darin besteht der riesengroße Unterschied. Seesterne „diktieren“, zwingen anderen ihre Dominanz auf. Bienen passen sich an. Genau das empfiehlt die Spieltheorie:

- ▶ **Beantworte einen Spielzug des anderen stets mit den gleichen Taktiken und „Waffen“ oder Methoden. Sozusagen: „Vergelte gleiches mit gleichem“.**
Sie also nur „hart“, wenn es der andere auch ist. Aber fange nie damit an!

Es gibt in der Forschung der Spieltheorie etliche Test- und Versuchs-Klassiker, die millionenfach durchgespielt sind und daher eindeutige, statistisch relevante Ergebnisse zeigen. Stets läuft das Muster aufs gleiche Resultat hinaus. Es sind klassische Konflikt-Situationen, wie sie im täglichen Leben, vor allem Beruf, permanent vorkommen.

Die Grundfrage kreist immer um drei Grundsätzlichkeiten:

- ▶ **Nehme ich alles in Anspruch („raffen“);**
- ▶ **verzichte ich auf vieles („Hingabe“, Großzügigkeit);**
- ▶ **bin ich tolerant (Kooperation)?**

Die Ergebnisse sind eindeutig:

- ▶ Die Raffer, die alles an sich reißen, immer den persönlichen Vorteil haben wollen, verlieren sehr schnell Partner und Helfer; sie isolieren sich extrem und werden damit auf Dauer chancenlos.
- ▶ Die „Aufopferungsvollen“ verschwenden und verschleudern ihr Potential ungenutzt; ihre zum Teil entgegen dem Trend extreme, und daher eher misstrauisch stimmende Art macht sie zu Außenseitern, die auch kaum auf Synergie-Effekte innerhalb der Gruppe rechnen können.
- ▶ Kooperation ist das, was man schon immer darüber wusste: **die intelligente Art, man selbst und gleichzeitig in eine Gemeinschaft integriert zu sein.** „Eine Hand wäscht die andere“ ist also kein verdammungswürdiger „Kölscher Klüngel“, sondern diese Solidarität ist die in Taten umgesetzte Weisheit $1+1>2$, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

G.s Meister wird also demnächst ein Problem haben: sich selbst. Indem er seine guten Arbeitskräfte demotiviert – und zwar so weit, dass sie sich seinem Einfluss entziehen – löst er seine eigene Bedeutung symbolisch in Luft auf. Er konterkariert sich selbst, widerspricht seiner eigenen Funktion. Dieser Meister, er steht symbolisch und beispielhaft für sehr viele Vorgesetzte und Führungskräfte in allen Unternehmen, Verbänden, Organisationen, Verwaltungen, ist **eine Zeitbombe, ein Motivations- und Effizienz-Selbstmord-Attentäter.** Er untergräbt in einem erheblichen Maße die **Leistungsfähigkeit des Unternehmens.** Defätisten säen und stiften **Misstrauen, Streit und Unruhe, behindern kooperativen Zusammenhalt.**

Am Ende wird er nämlich außer seiner eigenen Demontage auch andere Mitarbeiter in die Lustlosigkeit an der Arbeit mitgerissen haben. Die ganze formale Richtigkeit und funktionelle Berechtigung, die von Defätisten ausgeht oder ihnen zugestanden wird, ist ein Trojanisches Pferd. Auf dem Wege des „akribischen Vorgesetzten“, der alles zehnmals hinterfragt und jede Kleinigkeit prüft, alles wissen will, jedem und allem misstraut, wird das tödliche Virus geworden sein, welches die Innovationskraft eines Unternehmens und seine Widerstandsfähigkeit auf dem Markt so weit lähmt, dass es gegen Krisen enorm anfällig wird.

Defätismus. Eine Krankheit, die Gift für blühende Unternehmen ist.