

## The Monkey Business

*Abstract über die Entstehung „betrieblicher Grundsätze“, die nirgendwo stehen, jedoch im Unterbewußtsein von allen befolgt werden und später jede Art von Veränderungsprozess verhindern. Hauptaugenmerk liegt auf dem „blinden“ Befolgen von Regeln die niemand aufgeschrieben hat, die schon lange nicht mehr existieren.*

Man stelle sich einen Käfig mit fünf Affen darin vor. Nun befestigt man ein Seil an der Decke, am Ende eine Banane. Darunter stellt man eine Treppe auf. Nach kurzer Zeit wird natürlich ein Affe die Treppe besteigen, um an die Banane zu kommen. Nun startet man ein Experiment: Man bespritzt aus Düsen von oben immer plötzlich die Affen mit eiskaltem Wasser, sobald einer dieser Affen auf die Treppe steigt. Dieses Ereignis wiederholt sich dann mehrfach. Nach einer Weile jedoch werden die Affen jeden ihrer Mitgenossen vehement davon abhalten, der versucht, auf die Treppe zu steigen.

Als bald stellt man auch das Bespritzen mit eiskaltem Wasser ein. Keiner der Affen wird mehr die Treppe besteigen - schließlich hat jeder ja genau miterlebt, was dann passiert.

Man ersetzt nach und nach einen der fünf Affen durch einen neuen Affen. Sobald der neue Affe die Banane sieht, wird er auf die Treppe steigen wollen, um die Banane zu erreichen. Zu seinem Entsetzen wird er von den anderen Affen angegriffen, die ihn daran hindern wollen, auf die Treppe zu steigen. Nach einem weiteren Versuch und einem weiteren Angriff wird er begreifen, daß er immer dann von den anderen vehement angegriffen wird, sobald er versucht, auf die Treppe zu steigen. Nun wird ein weiterer Affe der ursprünglichen Gruppe durch einen neuen Affen ersetzt. Der Neue geht zu der Treppe und wird ebenfalls angegriffen.

Der zuerst ausgewechselte Affe übernimmt die Verhaltensweisen seiner Kollegen (spiegelt deren Verhalten, siehe Makakenäffchen und Spiegelneuronen) und macht bei dem Angriff auf den Neuen begeistert mit.

Dann wird ein dritter, ein vierter und der fünfte aus der ursprünglichen Gruppe gegen einen neuen Affen ausgewechselt. Jedes Mal wenn ein neuer Affe versucht, die Treppe zu besteigen, wird er natürlich von den anderen angegriffen. Die meisten der Angreifer wissen nicht, warum es nicht erlaubt ist, auf die Treppe zu steigen, oder warum sie bei den Angriffen auf die Neuen mitmachen, sie tun es dennoch. Nachdem alle Affen durch neue ersetzt worden sind, wird immer noch keiner von ihnen versuchen, auf die Treppe zu steigen oder die Banane zu erreichen, obwohl keiner von ihnen je mit Wasser bespritzt worden ist. Warum? - Weil es schon immer so gemacht wurde, solange sie zurückdenken können! Und genau so entstehen **„betriebliche Grundsätze“**, die jeden Fortschritt und Wandel in Unternehmen verhindern: **„Haben wir immer schon so gemacht!“ - Falsch – Man kann auch 25 Jahre lang alles falsch gemacht, und riesig viel Geld zum Fenster hinaus geschmissen haben!** Dieses Beispiel **„The Monkey Business“** hier zeigt, daß die **„logischen Landkarten“ (Graph der gangbaren, logischen Wege) hier nicht mit den „emotionalen Landkarten“ der „do's“ und „dont's“ übereinstimmen.** Die impliziten Logiken des situativen Kontextes hat sich schon lange verändert, dennoch verhalten sich die Affen immer noch so, als würde noch mit Eiswasser bespritzt, eine Art **„kollektives Gedächtnis“** also. In unserem Falle stimmen alle Mitglieder gemeinschaftlich überein, daß dieses „Regelwerk“, woher es auch immer stammen mag, befolgt wird. Jeder, der versucht, dieses Regelwerk anzuzweifeln, wird direkt attackiert. Zunächst wird ihm gedroht, sobald dieser sich nur der Treppe nähert, betritt er diese, so wird er handgreiflich attackiert. Solange jeder dieses Regelwerk befolgt, entstehen keine innere Zwänge, also das, was Leon Festinger mit „kognitiver Dissonanz“ bezeichnet. Sobald ein einziger Affe versucht, die gangbaren, logischen Regelwerke tatsächlich nutzen zu wollen, weil er selber hierin keinen „inneren Konflikt“ mit seiner „emotionalen Landkarte“ verspürt, also er in diesem Punkt selber nicht „negativ“ konditioniert worden ist, also nicht in seiner Auswahl der Gedankenpfade gehandikapt ist, so hat er das gesamte Kollektiv gegen sich.

\*rändlich,

Máren Kruse