

Passives Verhalten, wie es hier gemeint ist, ist nicht deckungsgleich mit Nichtstun. Gemeint ist hier ein (unbewusstes) Verweigern des effektiven Angehens eigener Probleme bzw. Lernthemen, obwohl dies angesichts des verfügbaren Informationsstandes, der vorhandenen Ressourcen und des gegebenen Handlungsspielraumes möglich wäre.

Passive Verhaltensweisen laden andere manipulativ ein, Probleme für den "Passiven" zu lösen. Man kann sie auch als Rückzug aus einer verantwortlichen, erwachsenen Haltung begreifen. Im Status von Passivität werten wir immer uns selber ab, aber auch andere und die gegebene Situation. Zur Rechtfertigung der Passivität übertreiben wir Aspekte von uns selber, von anderen und von einer Situation (Grandiosität) oder wir blenden relevante Aspekte aus.

Wenn ich als Berater bei einem Klienten passives Verhalten diagnostiziere, fälle ich damit ein professionelles Urteil. Ich sage, dass es ein Problem gibt, dass diese Person oder dieses System es hat, und dass sie es lösen könnte, wenn sie ihre volle - im ER vorhandene - Kompetenz nutzen würde. Passivität erwächst aus einem (skriptigen) Gefühl von Überforderung.

PASSIVITÄT IM „NICHTSTUN“

Hier wird tatsächlich vom "Problembesitzer" nichts getan, um das Problem anzugehen.

Beispiel:

Eine Maschine produziert ungewöhnliche Geräusche, die immer lauter werden, doch der zuständige Meister "überhört" diese und unterlässt es, die Serviceabteilung anzufordern.

PASSIVITÄT MIT „ÜBERANPASSUNG“

Überanpassung hat nichts mit "zu viel Anpassung" zu tun. Hier passt sich jemand auf - bei anderen vermutete - Ziele an, ohne seine Vermutung zu klären und ohne zunächst ein eigenes Ziel zu definieren. Dies kann in direkter Anpassung, aber auch in Gegenanpassung (Trotz) geschehen.

Beispiel für eine direkte Überanpassung:

Ein Chef gibt einem Mitarbeiter, der neuerdings auf ihn unzufrieden wirkt, ohne Absprache eine Gehaltserhöhung - "das wollen ja alle heutzutage" -, tatsächlich wollte dieser jedoch mehr direkten Kontakt mit seinem Chef haben. Der Chef vermeidet damit persönlichen Kontakt, der ihm schwerfällt und der für ihn als Lernthema (Problem) ansteht, er vermeidet es auch, ein eigenes Verhandlungsziel zu definieren.

Beispiel für eine Überanpassung im Trotz:

Die Entwicklungsabteilung steckt heimlich zusätzliche 6 Mannmonate in nicht geforderte Produktfeatures, "weil der Vertrieb ja sowieso nur an seinen Auftragseingang denkt und überhaupt nicht an der Güte des Produktes interessiert ist".

Die Entwicklung vermeidet es dabei, sich damit auseinanderzusetzen, wie sie sich als kreativer, konfrontativer, aber loyaler Partner des Vertriebes definiert und diese Rolle zusammen mit dem Vertrieb konstruktiv gestaltet.

PASSIVITÄT MIT „AGITATION“

Hier wird viel getan. Allerdings erschöpft man sich in repetitiven Aktionen, die nicht wirklich problemlösend sind. Und bei jeder neuen Schleife wird mehr Energie aufgebaut, die sich letztendlich in destruktiver Gewalt entladen kann.

Beispiel:

Anlässlich einer Produktentscheidung wird eine Marktstudie nach der anderen in Auftrag gegeben. Aber immer, wenn deren Ergebnis vorliegt - und die Entscheidung ansteht -, wird die Studie abgeschlossen und eine weitere beauftragt.

Hier wird vermutlich die Auseinandersetzung mit dem Problem vermieden, dass Entscheidungen in komplexen Situationen riskant sind, und, wie die professionelle Verantwortung - gemeinsam - getragen wird, falls die Aktion ein Flop wird.

PASSIVITÄT MIT „GEWALT“

Hier entlädt sich die - meist mit Agitation aufgebaute - Energie in Gewalt gegen andere oder gegen einen selber. Auch hierbei wird das Angehen des eigentlichen Problems vermieden.

Beispiel für Gewalt gegen andere:

Auf einer Besprechung, auf der immer deutlicher wird, dass dem Boss ein Anfängerfehler unterlaufen ist, brüllt dieser plötzlich seinen Assistenten nieder, weil dieser einen Schreibfehler in einer Unterlage übersehen hat.

Beispiel für Gewalt gegen sich selber:

Auf einem Teamtraining entzieht sich der Chef einer Auseinandersetzung über seinen Führungsstil, indem er nach starkem Alkoholgenuss morgens kaum noch ansprechbar ist.