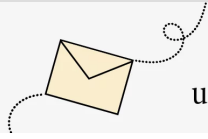


PSYCHOLOGIE HEUTE



Jetzt Newsletter abonnieren

und Dossier mit dem Thema „Zwischen 15 und 25“ gratis erhalten



BERUF

Geht nicht gibt es nicht

Der Wirtschaftswissenschaftler Christian Julmi beschreibt, wie sich Double-Bind-Kommunikation von Führungskräften auf Mitarbeitende auswirkt.

VON SUSANNE ACKERMANN



08. SEP 2021

Vor Jahren sollten Ingenieurinnen und Ingenieure beim Automobilhersteller Volkswagen einen Dieselmotor entwickeln – schnell, kostengünstig und „grün“. Mit grün war gemeint, dass der neue Motortyp den gesetzlichen Emissionsvorgaben genügen sollte. Die anderen beiden Anforderungen kamen aus dem Unternehmen. Als Ingenieure dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Ferdinand Piech mitteilten, dass die vorgegebenen Anforderungen technisch nicht in einem einzigen Motor umsetzbar seien, erhöhte er den Druck. Er werde andere Mitarbeitende finden, die in der Lage seien, den Dieselmotor zu bauen, erklärte er – im Sinne von „geht nicht gibt es nicht“.

Über diese Episode berichtet der Wirtschaftswissenschaftler Christian Julmi von der Fernuniversität Hagen in einem Forschungsüberblick. Er sieht darin ein Beispiel für eine Führung, die er „paratoxisch“ nennt:

Mitarbeitende werden mit unvereinbaren Anforderungen konfrontiert, die sie alle erfüllen sollten. Weil das nicht möglich ist, müssten sie sich für eine entscheiden – aber für welche auch immer, sie machen es falsch. Über die Unerfüllbarkeit und Unvereinbarkeit der Anforderung zu sprechen, sei ebenfalls nicht möglich, weil ihnen dann entgegengehalten werden könne, dass sie sich für die falsche Aufgabe entschieden hätten – oder die Aufgabe richtig, aber die Lösung inakzeptabel sei.

Kein Entkommen

Solche Rhetorik stelle für Mitarbeitende eine Falle dar, aus der es kein Entrinnen gebe, schreibt Julmi. „Paratoxisch“ zum einen, weil die Situation selbst paradox sei mit unvereinbaren, in sich widersprüchlichen Anforderungen und zum anderen, weil die Wirkung auf Mitarbeitende toxisch sei. Dieser Art der Kommunikation könne man nicht entkommen, ohne dass sich negative Folgen für den Verbleib in dem Unternehmen einstellten. Sie sei besonders dann schädlich, wenn das Machtverhältnis zwischen zwei Beteiligten asymmetrisch sei (wie zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten).

Für die Beschreibung paratoxischer Kommunikation bezieht sich der Autor auf das Konzept der Double-Bind-Kommunikation, wie sie bereits vor längerer Zeit von Gregory Bateson beschrieben wurde. Bateson wollte damit die Entstehung der Schizophrenie erklären, was sich jedoch empirisch nicht bestätigen ließ. Double-Bind-Kommunikation kommt dennoch häufig vor, auch zwischen Eltern und Kindern. Julmi stellt in seinem Forschungsüberblick eine Typologie „paratoxischer“ Führung in Unternehmen und Organisationen auf:

Nichtverfügbarkeit: Hier werden Mitarbeiter zu einer Leistung aufgefordert, die nur spontan geschehen kann, etwa zur Kreativität. Wer hier gehorchen wolle, töte von vornherein jede Kreativität, erklärt Julmi. Sie könne sich nur spontan einstellen. Wie bei dem in der Psychologie bekannten „Sei-spontan-Paradox“. Wer zur Spontanität auffordert,

verhindert sie. Wer eine andere Person auffordert, selbstbewusster zu sein, unterstellt ihr oder ihm, nicht selbstbewusst genug zu sein – was das Selbstbewusstsein unterminiert.

Inkompatibilität: Zwei Anforderungen sind inhaltlich unvereinbar. So könnten Führungskräfte verlangen, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter solle mehr Verantwortung übernehmen (also mehr entscheiden) und gleichzeitig ankündigen, die Person künftig stärker zu beobachten. Entscheidet sich die Person dafür, mehr Verantwortung zu übernehmen, also mehr zu entscheiden, läuft sie Gefahr, häufiger auf Fehler aufmerksam gemacht zu werden. Tut sie das Gegenteil, übernimmt sie also weniger Verantwortung, damit sie keine Fehler macht, wird dies ebenfalls geschehen. „Paratoxisch“ könnten sich Führende auch beim Umgang mit Kritik verhalten, erläutert Julmi: Manche sagen: „Es gibt keine dummen Fragen.“ Wenn dann aber Fragen gestellt würden, schüttelten sie bei jeder einzelnen genervt den Kopf oder rollten mit den Augen über die Inkompetenz, die eine Frage ausdrücke. Dies führe dazu, dass Mitarbeitende irgendwann aufhörten zu fragen, aus Angst bloßgestellt zu werden. Komme es dann zu Problemen, laute die Reaktion: „Warum haben Sie nicht gefragt?“

Ambiguität: Aufforderungen an Mitarbeitende können allgemein und mehrdeutig sein, wie etwa im Fall von „Seien Sie künftig einfühlsamer.“ Oder: „Übernehmen Sie mehr Verantwortung.“ Beides sei schwer umzusetzen, weil es viel Spielraum für falsche Entscheidungen lasse. Ob eine Entscheidung der oder des Angestellten tatsächlich einfühlsam oder verantwortlich war, beurteile dann die Führungskraft. Auch so könnten es Mitarbeitende nur falsch machen. In diesem Sinne ließen sich auch Gaslighting-Äußerungen als „paratoxisch“ verstehen, etwa: „Das war ein Witz“ oder „Seien Sie nicht so empfindlich“ oder auch „Sie haben überreagiert“ – damit werde der Person die Verantwortung zugeteilt, weil sie es war, die etwas „falsch“ verstanden hatte.

Unmöglichkeit: Sie liege vor, wenn Mitarbeitende zu etwas aufgefordert werden, was sie nicht leisten könnten. Würden beispielsweise bei einem Paketdienst unrealistische Lieferzeiten verlangt, sei dies paratoxisch. Um nicht als unfähig zu erscheinen, könnten Mitarbeiter zunächst so tun, als würden sie die Route schaffen und etwa einen Teil der Pakete einfach nicht ausliefern. Werde dies entdeckt, müssten sie die Verantwortung dafür übernehmen – obwohl sie die nicht einhaltbaren Lieferzeiten nicht selbst festgelegt hatten.

Zum Schweigen bringen

Der Autor nennt eine Reihe von negativen Konsequenzen, die einträfen, wenn diese Art der Führung der Normalfall sei und sich die paratoxische Kommunikation häufig wiederhole. Angestellte würde dadurch zum Schweigen gebracht und reagierten im Lauf der Zeit mit Motivationsverlust, Angst, Erschöpfung. Sich aus dem Gefängnis dauerhaft paratoxischer Führung zu befreien, sei beinahe unmöglich, schreibt Julmi.

Denn mit Managerinnen und Managern darüber zu sprechen, laufe ins Leere, weil diese das nicht wollten. Unternehmen müssten vielmehr Betroffenen die Möglichkeit geben, in einer sicheren und geschützten Atmosphäre mit anderen Personen im Unternehmen darüber zu sprechen – ohne dass dies negative Konsequenzen habe. Es könne jedoch nicht von Mitarbeitenden verlangt werden, hier den ersten Schritt zu tun. Darüber hinaus lasse sich nur mit offener und ehrlicher Kommunikation vorbeugen. Erwartungen an Mitarbeitende im Unternehmen müssten explizit kommuniziert werden – Einzelne im Unternehmen sollten das nicht selbst herausfinden müssen. Paratoxische Managerinnen und Manager zu entlarven und damit zu konfrontieren sei extrem schwierig, da diese mit der Methode häufig erfolgreich seien.

Christian Julmi: Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. Leadership, 2021. DOI: 10.1177/17427150211040693

DIE REDAKTION EMPFIEHLT

BEZIEHUNG

Und wenn ich ihn nun doch nicht liebe?

Zweifel an der eigenen Beziehung sind eine große Belastung – für den Partner und insbesondere den Betroffenen.

GESELLSCHAFT

Das Spiel mit der Psychose

Immer mehr Computerspiele setzen sich differenziert mit psychischen Störungen auseinander. Was bedeutet das für die öffentliche Wahrnehmung?

BEZIEHUNG

Sich wieder nah sein

Viele Partner entfernen sich im Laufe ihrer Beziehung voneinander. Die emotionsfokussierte Paartherapie zeigt, wie sie wieder zueinander finden.

MEISTGELESEN

1 LEBEN

Was macht denn nun zufrieden?

Psychologie nach Zahlen: Kinder, Geld und mehr – 6 Dinge, die (meistens) zu einem glücklichen Leben beitragen.

2 GESELLSCHAFT

Passiv-aggressiv?

Psychologie nach Zahlen: Fünf Erkenntnisse über passiv-aggressives Verhalten – und wie man ihm begegnen kann.

3 BEZIEHUNG

Der Tod und die Liebe

Marilyn und Irvin Yalom dokumentieren die letzte Phase ihrer 65-jährigen Ehe in einem gemeinsamen Buch über Abschied und Vergänglichkeit.