

Teufelskreise in Organisationen – Theorie und Praxis

Discussion Paper der BGF Berlin

Januar / Februar 2005

DP 05-0102

Nadine Tabbara (BGF Berlin, 2005)

„Assume that a husband and wife have separate electric blankets. (...). Say that the husband prefers a rather cool blanket and the wife a higher temperature. Let us now assume that the thermostats inadvertently get interchanged. The husband will set ‚his‘ thermostat at his preferred low temperature, and his wife who now finds her blanket cooler than she likes, will turn up ‚her‘ thermostat. The husband soon finds his blanket much too warm, and turns the thermostat further down, whereupon the wife turns ‚hers‘ up even more“ (DeAngelis et al. 1986).

Was in diesem Beispiel illustriert wird, ist nichts anderes als ein selbstverstärkender Prozess bzw. aus normativem Blickwinkel: ein Teufelskreis. Und wie dieses eheliche Gefüge, so lassen sich sämtliche Systeme, also auch Teams, dyadische Beziehungen, Abteilungen oder Organisationen auf solche selbstverstärkende Mechanismen samt ihrer Naturwüchsigkeit und Eigendynamik hin untersuchen. Dass sich gerade aus der Perspektive der betrieblichen Gesundheitsförderung ein Interesse an selbstverstärkenden Phänomenen in Organisationen ergibt, kann vor allem darauf zurückgeführt werden, dass kommunikative Teufelskreise vermehrt mit den verschiedensten Symptombildungen einhergehen (Schulz von Thun/Thomann 2003). Nicht nur solche *eingefleischten* Teufelskreise können durch die beteiligten Akteure schwerlich selbst entknoten werden, weshalb es externen Akteuren bedarf, Unterstützung beim Aufdecken bzw. Bearbeiten derartiger Strukturen zu geben. Diese Unterstützung ist vornehmlich als „Entwicklungshilfe“ zu verstehen, da Teufelskreise ihrer Logik nach stets auf die Erhaltung bzw. Verstärkung des Status Quo drängen und damit im Sinne sog. „Entwicklungshemmern“ organisatorischen Veränderungsprozessen systematisch widerstehen.

Teufelskreise in Organisationen

Als eine der prominentesten Rekonstruktion von Teufelskreisen im organisationalen Kontext kann McGregors Theorie X gelten. McGregor (1960) unterscheidet in Anlehnung an die klassische und moderne Organisationsgestaltung zwischen zwei grundlegenden Orientierungsmustern: *Theorie X* und *Theorie Y*. Während Theorie X im Wesentlichen der weber’schen Organisationsgestaltung und dem darin veranschlagten Menschenbild zugeordnet werden kann, repräsentiert Theorie Y humanistische Annahmen über die Natur des Menschen (vgl. Tabelle 1).

Theorie X	Theorie Y
1. Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen die Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden („opportunistisches Verhalten“).	1. Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso befriedigend gelten wie Spiel oder Sport.
2. Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohungen gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	2. Wenn der Mensch sich organisatorischen Zielen verpflichtet fühlt und diese damit als sinnvoll erkennt, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
3. Darüber hinaus möchte der Mensch gerne geführt werden, er möchte Verantwortung meiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht sich vor allem Sicherheit.	3. Bei geeigneten Bedingungen wollen Menschen Verantwortung nicht nur übernehmen, sondern sie suchen sie sogar. Wichtige Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Selbstverwirklichungsstreben.
4. Entlohnung alleine kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen. Dazu bedarf es noch der Androhung von Strafe bei Zuwiderhandeln gegen die Regeln.	4. Einfallsreichtum und Kreativität sind menschliche Talente, die in industriellen Organisationen kaum aktiviert bzw. genutzt werden.
Beispiele für Gestaltungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle - Anweisungen - Berichtspflicht - Disziplinarstrafen 	Beispiele für Gestaltungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Dezentralisierung von Entscheidungen - Integration von Zielen - Delegation von Verantwortung - Partizipation (z.B. Gruppenentscheidungen)

Tabelle 1: Theorie X und Theorie Y (McGregor 1960)

McGregor argumentiert nun, dass Theorie X innerhalb des betrieblichen Interaktionsgeschehens gemäß einer selbsterfüllenden Prophezeiung einen Teufelskreis heraufbeschwört: Gestaltungsaktivitäten, die sich an dieser impliziten Theorie orientieren, stellen klassischerweise auf Maßnahmen wie Kontrolle und Anweisungen, also auf die Einschränkung des Frei- bzw. Entfaltungsraums der Mitarbeiter ab. Diese werden jedoch mit Passivität, Desinteresse und Initiativlosigkeit reagieren, was von den Entscheidungsträgern als Bestätigung ihres traditionellen Menschenbildes gedeutet wird. Die Vorgesetzten fühlen sich damit aufgefordert, Normen und Vorschriften, kurz: den organisatorischen Formalisierungsapparat, weiter zu verstärken, wodurch sich die dysfunktionalen Folgen seitens der Mitarbeiter nur noch verschlimmert (vgl. Abbildung 1, links).

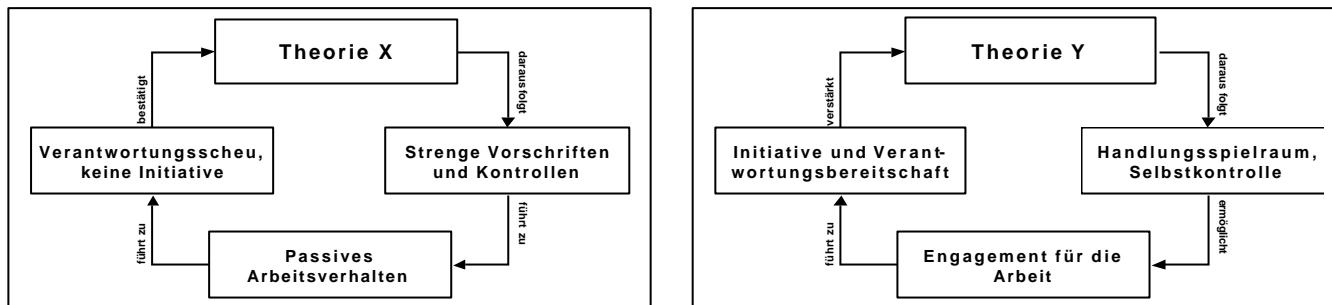


Abbildung 1: Teufelskreis Theorie X (links) und Engelskreis Theorie Y (rechts) nach McGregor

Aufgrund dieser malignen Dynamik plädiert McGregor nun dafür, sich das hinter der Theorie X stehende Menschenbild bewusst zu machen, es in Anbetracht seiner dysfunktionalen Wirkung zu verwerfen und auf Grundlage der Theorie Y einen sog. Engelskreis anzustoßen, mit dem Ziel, Mitarbeiter zufriedener, und Unternehmen damit effizienter werden zu lassen. Die Dynamik der Selbstverstärkung soll also proaktive gewendet werden, um einen „guten Zirkel“ anzupflanzen (vgl. Abbildung 1, rechts), womit – das sei angemerkt – nicht die organisatorische Hierarchie an sich in Frage gestellt wird, da es McGregor hier vorrangig darum geht, eine Alternative zu den traditionellen Alltagstheorien in Organisationen zu konturieren.

Selbstverstärkung als Phänomen sozialer Interaktion

Die allgemeine Logik, die McGregors Überlegungen zugrunde liegt, wurde erstmals von Bateson (1936, 1958) im Konzept zur Schismogenese formuliert, und später unter anderem durch Watzlawick et al. (1974, 1985) und Selvini Palazzoli et al. (1985) aufgegriffenen.

Schismogenese beschreibt zunächst einmal ganz grundsätzlich eine selbstverstärkende Interaktionsdynamik, in welcher die Beteiligten sich gegenseitig stimulieren, im Feld zu bleiben und fortzufahren, wobei sich zwei Formen unterscheiden lassen: Der Begriff der *symmetrischen Schismogenese* meint solche Interaktionsmuster, bei denen Handlungen eine spiegelbildliche *Reaktion* evozieren und dadurch eine rekursive, jeweils den Anderen übertreffende Interaktionsdynamik entsteht (beispielhaft sei auf die Logik des Prahlens verwiesen, bei der stets „noch eins draufgesetzt“ wird, vgl. Abbildung 2).

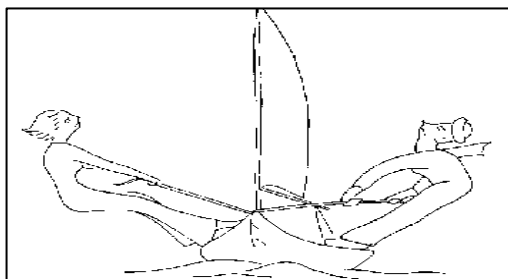


Abbildung 2: „Wir sitzen in einem Boot“. Watzlawick et al. veranschaulichen die symmetrische Schismogenese anhand eines sicher im Wasser liegenden Segelbootes, dass von außen betrachtet unnötigerweise durch zwei Personen, eine backbord- die andere steuerbordseitig, stabilisiert wird (1974: 57).

Während das Muster der symmetrischen Schismogenese also dadurch gekennzeichnet ist, dass die interagierenden Individuen nach Ebenbürtigkeit bzw. nach der Verminderung von Unterschieden streben, beschreibt der Begriff der *komplementären Schismogenese* jene Interaktionsmuster, welche auf einer sich ergänzenden Unterschiedlichkeit basieren. Hierbei ruft das jeweils eine Verhalten eine *Reaktion* hervor, die nicht spiegelbildlich, sondern gewissermaßen als *Reaktionsnegativ* das (*re*)aktivierende Verhalten rekursiv bestätigt, wie z.B. in Dominanz/Unterwerfungs- oder Nähe/Distanzritualen, bei denen sich inferiore und superiore Positionen jeweils komplementieren.

Es lässt sich festhalten, dass sowohl die symmetrische als auch die komplementäre Schismogenese die Wurzeln ihrer Fortsetzung selbst generieren, unabhängig davon, ob diese gewollt oder ungewollt ist: Die Interaktionspartner ziehen einfach beide *an einem Strang* und zementieren dadurch den Status Quo.

Auf der Grundlage der gerade skizzierten konzeptionellen Überlegungen, bietet es sich an, anhand eines Beispiels aus der Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung Möglichkeiten des Zugangs zu und Umgangs mit dem Phänomen der Teufelskreise aufzuzeigen.

„Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten...“

Im Rahmen eines Projektworkshops zu Kommunikationsstörungen, der von der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung in einem Verwaltungsbetrieb durchgeführt wurde, konnte u.a. folgender Teufelskreis erarbeitet werden, der sich zwischen der Bereichs- und der unterstellten Teamleitungsebene eingestellt hatte (vgl. zur Rekonstruktion des Teufelskreises Abbildung 3).

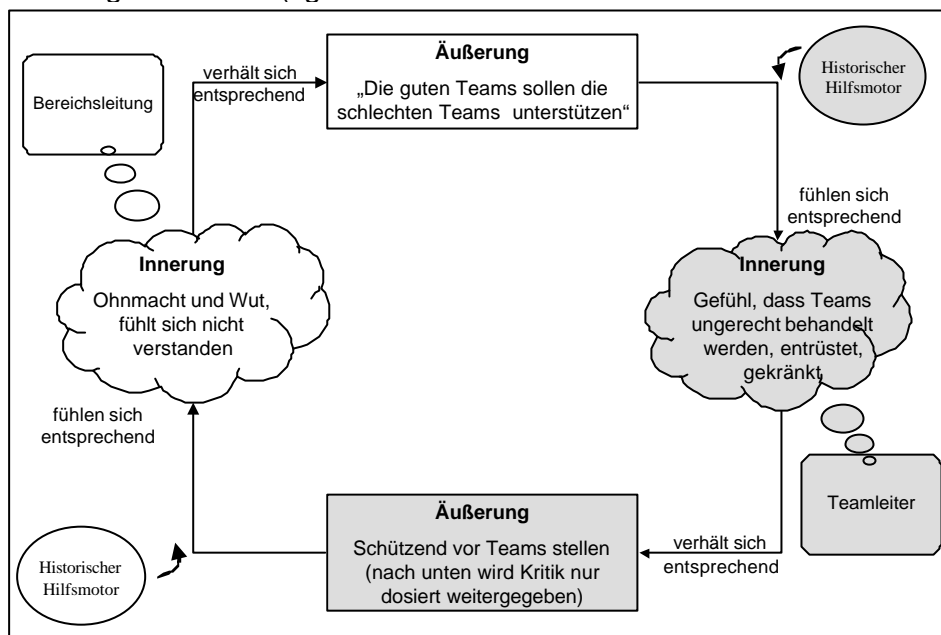


Abbildung 3: Kommunikativer Teufelskreis (nach einem Schema von Schulz von Thun/Thomann 1989, 2003)

Die Bereichsleitung ordnet an, „dass die guten Teams den schlechten Teams helfen sollen“, wobei mit *guten* bzw. *schlechten* jeweils Teams mit niedrigen bzw. hohen Auftragsbeständen gemeint sind. Die Begriffe „gut“ und „schlecht“ sind jedoch mit Wertungen besetzt, die von den Teamleitern als ungerecht empfunden werden, da mit dem Blick ausschließlich auf die Auftragsbestände wichtige Einflussfaktoren der Teamleistung (z.B. Anzahl der Eingänge, Güte der Auftragsbearbeitung) nicht berücksichtigt werden. Die Teamleiter stellen sich daher schützend vor ihre Teams, woraufhin sich die Bereichsleitung wiederum nicht verstanden und ohnmächtig fühlt, da ihr *gut gemeinter* Vorschlag auf Ablehnung stößt. Trotzig beharren Sie darauf, dass die *guten* den *schlechten* Teams helfen sollen, woraufhin die Teams umso entrüsteter reagieren usw. usf...

Für den Teufelskreis in seiner Gesamtschau sind nun (gemäß Schulz von Thun/Thomann 2003) folgende Aspekte entscheidend: **(1) Keine Gesamtübersicht:** Sowohl die Bereichsleitung, als auch die Teamleiter empfinden sich jeweils als reagierendes Opfer des Interaktionsgeschehens und damit *im Recht* („Weil die schlechten Teams sich nicht helfen lassen wollen,...“ bzw. „Weil die Bereichsleiter uns immer so abwerten,...“). **(2) Falsche Veränderungstheorie:** Die Involvierten unterliegen *falschen* Kausalvermutungen über Ursache/Wirkungsmechanismen, so dass als Lösung nur das Vorgehen gegen den jeweils anderen, den *Täter*, bleibt (z.B. „Wenn der Bereichsleiter es so nicht versteht, muss ich wohl *noch* deutlicher werden“). **(3) Eigendynamik:** Wenn der Teufelskreis einmal angerollt ist, dann entwickelt er eine enttäuschungsresistente Eigendynamik. Reaktionen wie „Das kann ich nicht auf mir sitzen lassen“ nähren den Fortbestand des Teufelskreises.

Darüber hinaus lassen sich sog. „Hilfsmotoren“ identifizieren, die Teufelskreise anfachen. Auch im vorliegenden Fallbeispiel besteht die These, dass solche *historischen Wunden* einen großen Einfluss auf die Reaktionen der Beteiligten haben. So wurden in diesem Bereich vor einigen Jahren zeitvertraglich gebundenen Mitarbeiter entlassen, welche tendenziell schlechte Leistungsbeurteilungen von ihren Vorgesetzten erhielten, wohingegen Mitarbeiter mit Zeitverträgen und positiven Leistungsbewertungen fest eingestellt wurden, obgleich sie faktisch keine besseren Leistungen erbracht hatten. Diese wirkmächtige und als ungerecht empfundene Leistungsbeurteilung wurde von den Teams über die Jahre

nicht vergessen. Nicht nur aus diesem Grund sind seitdem Hinweise auf Leistungsbewertungen („Denkt an die Kennzahlen“) bei den Mitarbeitern negativ besetzt.

Im Zuge einer Systemklärung solcher gerade beschriebener Kommunikationsstrukturen ist es die Aufgabe der Klärungshelfenden, die „monadisch präsentierten Einzelgefühlen“ (Schulz von Thun/Thomann 2003) in ein Systemgeflecht zu bringen. Voraussetzung hierfür ist vor allem die Haltung eines Externen, der den jeweiligen Akteuren „gute Gründe“ für ihre jeweiligen Verhaltensweisen unterstellt und im Zuge dessen die sog. metakommunikative Ebene eröffnete bzw. moderierte. Die Rekonstruktion des Teufelskreises mit den Involvierten kann dabei z.B. mit Hilfe des oben verwendeten Teufelskreis-Schemas hervorragend unterstützt werden. Dies hat den Vorteil, (1) dass sich alle Involvierten sowohl visuell als auch im Erleben auf den Teufelskreis konzentrieren, (2) dass sich jeder im Schema wiederfinden und damit seine Miturheberschaft gleichberechtigt neben dem jeweils Anderen wahrnehmen kann, (3) dass die interdependente Dynamik offen gelegt wird und, (4) dass sich die oftmals durch die Beteiligten aufgeworfene Schuldfrage zu einem „mein Anteil und dein Anteil“ verflüssigt (Schulz von Thun/Thomann 2003).

Für das Herausarbeiten von Teufelskreisen ist es weiterhin von entscheidender Bedeutung, dass sich die Involvierten durch die Rekonstruktion eine gemeinsam geteilte Theorie über den Teufelskreis erarbeiten und dabei die Gegensätzlichkeiten durch das Hinzukommen von Gemeinsamkeit („Wir sitzen beide in einem Boot und ziehen dabei beide an einem Strang“) in den Hintergrund rücken, so dass der Boden für die Etablierung eines Engelskreises geebnet werden kann. Es gilt hierbei, auf zusätzliche *Teufelchen* zu achten, die auf die Befriedigung von Bedürfnissen der Beteiligten ausgerichtet sind (sog. „geheime Gewinne“). Dadurch drängen die Beteiligten unbewusst auf die Systemerhaltung, woraufhin dem Auflösen bzw. Entknoten von Teufelskreisen konsequent widerstanden wird. In derart *trotzigen* Systemen werden – so auch Selvini Palazolli et al. (1985) – jegliche Veränderungen als Bedrohung empfunden, infolge dessen ein zentrales Element der Rekonstruktion/Interventionen die Minderung des durch die Beteiligten meist selbst auferlegten Veränderungsdrucks darstellt („Symptomverschreibung“), d.h. die Klärungshelfenden verbünden sich mit den Widerständen, um eben gerade die gewünschte Veränderung – eine Lösung zweiter Ordnung wie Watzlawick et al (1974) sie nennen – herbeiführen zu können.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass im Rahmen selbstverstärkender Strukturen kleine Veränderungen oftmals große Wirkungen entfalten können. So haben sich die Beteiligten beispielsweise im Zuge des oben erwähnten Workshops auf einfache Kommunikationsregeln verständigen können, die zur Vermeidung von zukünftigen Teufelskreisen beitragen sollen (z.B. wurde beschlossen, nicht mehr von guten oder schlechten, sondern von Teams mit hohem und niedrigem Auftragsbestand zu sprechen).

Implikationen für die Betriebliche Gesundheitsförderung

Der gerade beschriebene Teufelskreis im Allgemeinen – und die Problematik der Kennzahlen im Besonderen – lassen sich, ebenso wie McGregors Wrong-Approach-Konzept, dem sog. *Bürokratie-Paradox* zuordnen, in dem ein allgemeiner, selbstverstärkender Mechanismus zwischen dem Einsatz jeglicher klassisch-hierarchischer Formalisierungsaktivitäten und dysfunktionalen Effekten konstatiert wird (vgl. auch zu Knyphausen 1988, Masuch 1985 oder auch Block 1987). Dieser Argumentation folgend, sollte es als eine Aufgabe der betrieblichen Gesundheitsförderung angesehen werden, für derartige Effekte zu sensibilisieren und ggf. sowohl Unterstützung beim Aufdecken und Entknoten von Teufelskreisen zu geben als auch unerkannte Handlungsalternativen aufzuzeigen. Insbesondere Führungskräfte sollten hierbei geschult werden, Interaktionsmustern mit selbstverstärkenden Strukturen vor allem hinsichtlich ihrer zunehmenden Rigidisierung gewahr zu werden. Hinsichtlich dessen sei angemerkt, dass in der Praxis hierbei unterstützend zwar auf Typologien zurückgegriffen werden (siehe z.B. Kets de Vries 1999), jedoch sind selbstverstärkende Strukturen nur aus ihrem organisatorischen Kontext heraus, unter Einbezug der spezifischen Situation, zu erkennen und damit zu bearbeiten.

Darüber hinaus kann durch die betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur das Aufdecken von Teufelskreisen, sondern auch das Kreieren bzw. Anstoßen von gesundheitsfördernden, nachhaltigen Engelskreisen wahrgenommen werden. Auch hier stellt das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einen hervorragenden Anschlusspunkt dar, das Verhaltensrepertoire z.B. analog McGregors Überlegungen hinsichtlich Motiven und Prämissen zu hinterfragen und gesundheitsförderliche Verhaltensweisen identifizieren und *gezielt* verstärken zu können. Zwar lässt sich die Idee der Kreation organisatorischer Engelskreise bisher bereits in einigen konzeptionellen Überlegungen wiederfinden (u.a. Weick 1979, vgl. auch zu strategischen Engelskreisen Garud, R./Karnøe, P. 2001 oder auch Windeler 2003), jedoch sollte sich eine systematische Fruchtbarmachung dieses Mechanismus' im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung vor allem auf Erfahrungen aus der Praxis stützen können.

Literaturangaben

- Bateson, G. (1958): Naven, 2. Aufl., Stanford. (1. Aufl. 1936).
- Block, P. (1987): The Empowered Manager, San Francisco.
- DeAngelis, D. L./Post, W. M./Travis, C. C. (1986): Positive feedback in natural systems, Berlin/Heidelberg et al.
- Garud, R./Karnøe, P. (2001): Path creation as a process of mindful deviation, in: Garud, R./Karnøe, P. (Hrsg.): Path dependence and creation, Mahwah/London, S. 1-38.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999): What's playing in the organizational theater? Collusive relationship in management, in: Human Relations 52 (6), S. 745-773.
- Masuch, M. (1985): Vicious circles in organizations, in: Administrative Science Quarterly 30, S. 14-33
- McGregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York.
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung - Differentielle Psychologie der Kommunikation, Bd. 2, Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F./Christoph Thomann (2003): Klärungshilfe 1. Reinbeck bei Hamburg.
- Selvini Palazzoli, M./Boscolo, L./Cecchin, G./Prata, G. (1985): Paradox und Gegenparadox, 4. Aufl., Stuttgart (Übers. a. d. Italienischen).
- Watzlawick, P./Weakland, J. H./Fisch, R. (1974): Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern/Stuttgart et al. (Übers. a. d. Englischen).
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, P. P. (1985): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 7. Aufl., Bern (Übers. a. d. Englischen).
- Weick, K. E. (1979): The social psychology of organizing, 2. Aufl., London/Amsterdam et al.
- Westermayer, G. (2002): Klare Führung ist gesund. Discussion Paper der BGF Berlin im November/ Dezember 2002.
- Windeler, A. (2003): Kreation technologischer Pfade: ein strukturationstheoretischer Analyseansatz, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 13, Wiesbaden, S. 295-328.
- zu Knyphausen, D. (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme: Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München

Impressum

© Nadine Tabbara, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor/die Autorin des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigelegt.

Anschrift der Autorin:

Dipl.-Kffr. Nadine Tabbara

Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Dr. Stein & Dr. Westermayer

Manfred-von-Richthofen-Str. 15

12101 Berlin

Tel: 030 / 78096241

Fax: 030/ 78096242

eMail: nadine.tabbara@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im März 2005.