

Paradoxe Führung

In der systemischen Therapie ist die paradoxe Intervention ein Kunstgriff des Therapeuten der Kommunikationsmuster beim Klienten stören und Verhalten sehr nachhaltig verändern kann. Wir brauchen aber gar nicht in den therapeutischen Kontext zu schauen, häufig finden wir solche Interventionen auch im Alltag oder haben so etwas in unserer Familie erlebt. Mit einer paradoxen Intervention entwickelte zum Beispiel meine Mutter meinen nicht sehr ausgeprägten Trieb selbstverantwortlich das Jugendzimmer aufzuräumen. Im Alter eines heranwachsenden Jugendlichen gehörte ich eher zu denen, die Gefallen am Chaos im eigenen Zimmer fanden. Die klassischen Strafandrohungen der Eltern halfen nicht, da mein Wunsch nach Chaos so groß war, dass ich gerne eine Strafpredigt und ein gemeinsames, intensives Aufräumen mit meiner Mutter einmal in der Woche über mich ergehen ließ. Das war nicht schön, aber etwas anderes konnte ich mir nicht vorstellen. Für meine Mutter war dieser Aufwand auch enorm, denn eine Woche "Chaos" möchte erst einmal bewältigt werden. Sie meinte es gut mit mir und sagte: "Weißt Du was, ab morgen schaue ich täglich in Dein Zimmer und ordne alles – dann haben wir diesen Aufwand nicht mehr und Du kannst das ja noch nicht!" Sie dachte wohl wirklich, dass dies nun ein Service für mich darstellen würde – ich empfand es allerdings schlichtweg als Drohung. Daher war ich jetzt bereit für eine nachhaltige Entwicklungsvereinbarung mit meiner Mutter, die darin endete, dass ich ab diesem Zeitpunkt selbstverantwortlich für mein Zimmer mindestens einmal wöchentlich zu sorgen hatte.

Vielleicht haben Sie auch solche Erlebnisse, oder Sie haben einmal selbst paradox interveniert und waren überrascht über die Wirkung. Was haben Sie daraus gelernt? Wie könnten Sie diese Art Probleme zu lösen, zu einer Methode machen?

Die Stilelemente der paradoxen Intervention sind nämlich auf den Führungsalltag übertragbar und häufig eine sehr gewinnende Möglichkeit, um Kommunikationsmuster im Team bzw. bei Mitarbeitern zu verändern. Hierzu nur noch ein Beispiel: Eine Führungskraft berichtete im Coaching über einen seiner "Problemmitarbeiter" (wir nennen ihn hier mal Fritz), der im Team als eine Art Außenseiter ausgegrenzt wird. Nicht nur die Teammitarbeiter, sondern auch die Führungskraft fanden Fritz als störend und wollte von mir Hinweise haben, wie man diesen wohl geschickt "entsorgen" könnte. Es stellte sich im weiteren Coaching heraus, dass Fritz ein gehöriges Mitarbeiterpotential mitbrachte, was nur nicht zur Geltung kam, weil er immerzu störte und "besserwisserisch" auftrat. Würde er dieses Verhalten jedoch nachhaltig ablegen, wäre das Interesse an Fritz seitens der Führungskraft wieder groß.

Viele Mitarbeitergespräche zu diesem Thema waren bereits geführt worden. Immer wieder hatten diese Feedbackgespräche nur kurzfristige Wirkung. Nach einer tiefer gehenden Analyse im Einzelcoaching (Organisationsaufstellung auf dem Holzbrett) war die Führungskraft jedoch der Meinung, es lohnt sich hier noch einmal mit paradoxen Elementen zu intervenieren. Die Lösung die die Führungskraft erarbeitete, wurde auf dem nächsten Teammeeting ausprobiert. Er sprach die Runde insgesamt mit dem Satz an: "Heute möchte ich etwas Neues ausprobieren, ich möchte einen Meetingmoderator einführen. Dieser soll die Kommunikation unter uns fördern und das Meeting ergebnisorientierter leiten. Sehr gut wird das der Fritz machen können. Ich halte dich für diese Aufgabe besonders geeignet, hast du Lust?" Sowohl der "Außenseiter" Fritz als auch das gesamte Team dachten in dem Moment wohl: "Was ist denn mit dem los??" Fritz jedoch erkannte seine Chance, sich nun beweisen zu können. Der Weg zur Integration war geebnet und das Team irritiert, die Teammitglieder wussten nicht, ob sie das glauben sollten. Aber nach einigen Teammeetings war der Integrationsprozess abgeschlossen und die veränderte Teamdynamik machte es auch möglich, dass sich nun Fritz nicht mehr als besserwisserisch aufführen musste.

Fazit: Führungskräfte können durch paradoxe Interventionen sehr ressourcenorientierte Störungen senden. Ich freue mich, dass ich im nächsten Jahr einen dreitägigen Workshop mit Führungskräften einer Sparkasse zu diesem Thema durchführen werde und bin schon gespannt auf die paradoxen Ideen der Teilnehmer.