

# Passives Verhalten in Organisationen

Walter Slupetzky, Graz 2010

## Was ist unter „passivem Verhalten“ zu verstehen?

„Passivität“ bedeutet die Weigerung, Verantwortung für eine Situation, in der man sich befindet, zu übernehmen. Es handelt sich um eine fehlgeleitete Energie, die sich darin verirrt, andere zum Handeln zu bringen, statt selbst lösungsorientiert vorzugehen. Passives Verhalten sollte in diesem Zusammenhang daher nicht mit Apathie oder Zurückhaltung gleichgesetzt werden. Es stehen Strategien der Verantwortungsvermeidung im Zentrum der Betrachtung.

## Wie drückt sich passives Verhalten aus?

Passivität kann in vielfältigen Formen zum Ausdruck kommen. Vier sehr häufig wahrzunehmende Verhaltensweisen sind die folgenden<sup>1</sup>:

- **Scheinkooperation:** Diese Form von Passivität kommt als sehr aktiv erscheinendes Bemühen in den Blick. Es wird getan, als ob man es schaffen würde, es gelingt aber nie. Ziel ist, dass andere (Chef, KollegInnen, ...) den Job fertig machen. Deren Reaktion ist dann meist entsprechend („Der schafft es halt nicht, man muss ihm immer unter die Arme greifen!“ „Dann mache ich es halt selbst!“ „Alles muss man selber machen!“).
- **Vermeidendes Verhalten:** Dabei handelt es sich um eine überaus eloquente Ausdrucksform von Passivität. Die betreffenden Personen sind dabei sehr aktiv im Begründen von Unmöglichkeiten. Die Energie wird in Erklärungen weshalb etwas nicht geht investiert, statt in die Entwicklung von Lösungswegen. Es wird verdeutlicht, dass nur andere handeln können. Ziel ist es, einem Dritten die eigene Verantwortung zuzuschieben. Dies geschieht meist sehr geschickt und unmerklich. Dem Dritten wird die inadäquate Übernahme von Verantwortung oft erst bewusst, wenn die Problematik der Situation eskaliert. Dann ist es aber vielfach schon zu spät.
- **Druck machen:** In dieser Spielart wird versucht, Verantwortung mit Gewalt los zu werden. Mit Hilfe von Aufforderungen und Drohungen soll der Andere in jene Verantwortung gezwungen werden, die man selbst wahrnehmen sollte. Charakteristisch ist dabei die Ankündigung von Verbündungen mit übergeordneten Instanzen (Vorgesetzte/r, politisches Büro, Medien, ...). Wird das gewünschte Verhalten beim Anderen nicht erreicht, setzt häufig eine hartnäckige Verfolgung ein.
- **Hyperaktivität:** Die betreffenden Personen tun sehr viel, jedoch nicht zielgerichtet. Im Endeffekt wird ein Chaos produziert, das ein Eingreifen der Führungskraft/von KollegInnen/etc. erfordert. Da viel gearbeitet und geleistet wurde (auch wenn es nicht das Richtige war), ist dieses Eingreifen zumeist mit Verständnis und Nachsicht gepaart. Man wird verschont, obwohl man unzureichende Ergebnisse abliefert und die Kastanien am Ende von jemand anderem aus dem Feuer geholt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bernd Schmid, Arnold Messmer: Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen, 2004, erhältlich unter [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)

## Worin liegen mögliche Ursachen für passives Verhalten?

Mögliche Ursachen können auf einer individuellen, gesellschaftlichen und organisatorischen Ebene erklärt werden:

- **Individuum:** Unter diesem Blickwinkel ist die Sozialisation in Bezug auf den Umgang mit Verantwortung gemeint. Wie hat sich die Wahrnehmung von Verantwortung in der persönlichen Biographie entwickelt? Welche Rolle haben dabei Bezugspersonen gespielt? Nach dem Dependenzmodell von G. Schwarz<sup>2</sup> geht es beim Erlernen von Verantwortungsübernahme um das richtige Maß zum richtigen Zeitpunkt. Sowohl autoritäre als auch antiautoritäre Schlagseiten erschweren bzw. behindern diesen Lernprozess und führen zur verantwortungsvermeidenden Verhaltensweisen beim Erwachsenen:
  - bei autoritärer Einseitigkeit, weil das Erlernen von Verantwortungsübernahme nicht bzw. zu wenig ermöglicht wurde
  - bei antiautoritärer Einseitigkeit, weil Verantwortungsübernahme aufgrund von Überforderungserlebnissen als bedrohlich erlebt wird.

Hilfreich sind emanzipatorische Auseinandersetzungen auf jeweils dem Verantwortungsniveau, das dem Entwicklungsstadium des Kindes bzw. jungen Menschen entspricht. Dabei gilt die Erkenntnis, dass man es im Grunde nicht richtig machen kann, es aber günstig ist, wenn sich die Fehler möglichst gleichmäßig auf beide Seiten (autoritär/antiautoritär) verteilen.

- **Gesellschaft:** Gerade im Hinblick auf die österreichischen Verhältnisse lassen sich in einer gesellschaftlichen Betrachtungsweise vor allem folgende 3 Einflüsse, die passives Verhalten fördern, ausmachen:
  - Das Erbe des **Josephinismus**, dessen kulturprägende Merkmale heute noch in Form versorgungsstaatlicher Strukturen wirken. Diese legen nahe, dass möglichst alle Probleme der Bürger von den Institutionen zu lösen sind. Es findet Ausdruck in dem bekannten Satz: „Alles für das Volk, nichts durch das Volk“.
  - Der im Zuge der Industrialisierung als „wissenschaftliche Betriebsführung“ bekannt gewordene **Taylorismus**, der auf der Trennung von Kopf- und Handarbeit – also von Denken und Tun – beruht. Dieser wurde nicht nur in Fabriken sondern in weiterer Folge auf gesamtgesellschaftlicher Ebene etabliert. Und zwar als ein System, welches durch Disziplinierung und extrinsische Motivation das „Funktionieren“ von Menschen sicherstellen soll. „Verantwortung“ ist dabei nur für wenige Akteure vorgesehen. Auch wenn der Taylorismus mittlerweile in Misskredit geraten ist und man sich in Betrieben, im Schulunterricht, etc. davon abzusetzen versucht, wird der Kerngedanke, nämlich das Hinführen zu einem fremdgesteuerten Funktionieren, noch immer verfolgt.
  - Der **korporierte Staat** in dessen Rahmen Sozialpartner, Kammern, Sozialversicherungen, Kirche, Politik, Verwaltung und andere Institutionen eine "große Ordnung" schaffen. Bedeutung wird von Herkunft abgeleitet. Nicht „Was kannst Du beitragen?“, sondern „Wo gehörst Du dazu?“ ist die entscheidende Frage. Dementsprechend verschwindet auch die Verantwortung hinter Institutionen und Funktionen. Sie wird nur sichtbar wenn jemand „zur Verantwortung gezogen“ wird. Doch dann liegt eine Verwechslung von Verantwortung mit Schuld vor. Als Person hervortreten und für etwas zu stehen – im Sinn von darauf „Antwort geben können“ – ist wenig gefragt, weil damit zu stark Veränderung verbunden ist. Wichtiger ist die Bestandsicherung der gegebenen Verhältnisse.
- **Organisation:** Wir leben heute in einer Gesellschaft der Organisationen. Was immer man auch tut, es geschieht im Rahmen einer Organisation. Im Lauf der Zeit haben sich diese sozialen Gebilde zunehmend ausdifferenziert und ihre Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung gewaltig vergrößert.

---

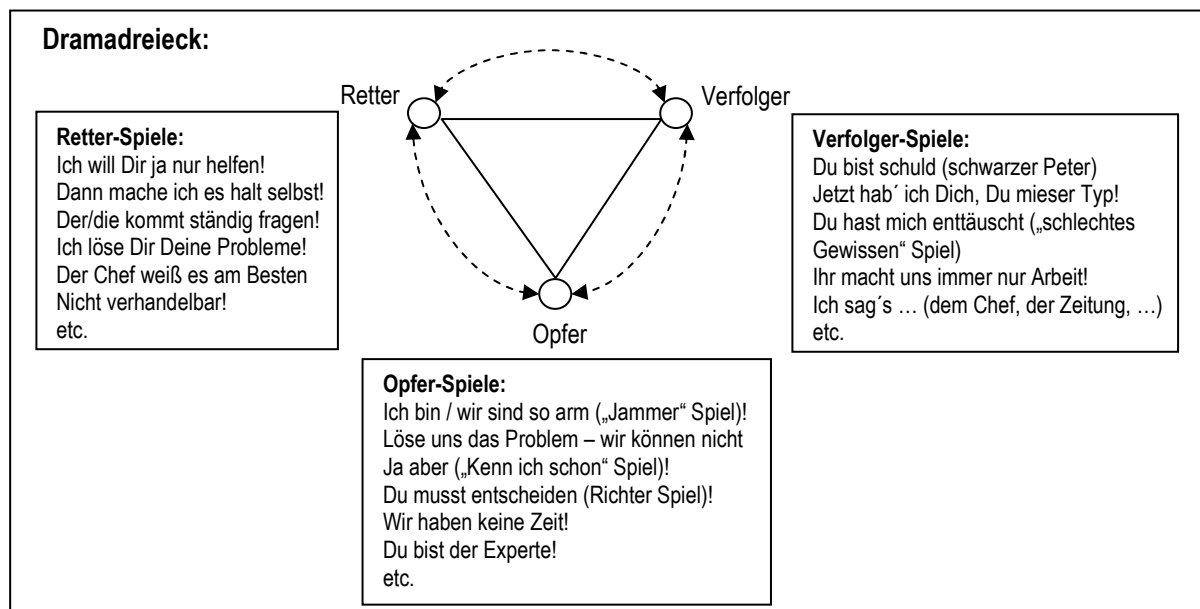
<sup>2</sup> Vgl. Gerhart Schwarz: Die „heilige Ordnung“ der Männer, Westdeutscher Verlag, 1987

Das führt jedoch auch zu Nebenwirkungen auf die Selbstverantwortung der Menschen, die in ihnen tätig sind. Vielfach hat sich bei diesen die Haltung durchgesetzt: „Organisation bedeutet, dass einem alles organisiert wird!“ Eng damit verbunden ist die Gleichsetzung von „Service“ mit „Abnahme von Verantwortung“. Stabstellen, die ihren internen KundInnen die unangenehmen Aufgaben abnehmen sollen, sind prädestiniert dafür.

Insgesamt hat die Erfolgsgeschichte der Organisationen dazu geführt, dass die Person immer mehr hinter der Vielfalt an Regeln, Instrumenten, Verfahren, Prozessen und Strukturen, die im Lauf der Zeit geschaffen wurden, verschwunden ist. Erst in letzter Zeit gibt es wieder Ansätze, den Menschen mit seiner Eigenverantwortung stärker in den Blickpunkt zu rücken.

### Wie kann passives Verhalten modellhaft erklärt werden?

Passives Verhalten kann nicht isoliert betrachtet werden. Es gehören immer mindestens 2 AkteurInnen dazu, die sich in ihrer Verantwortungsvermeidung wechselseitig ergänzen. Diese „Spiele“ sind im „Dramadreck“, welches auf Eric Berne<sup>3</sup> zurückgeht, modellhaft beschrieben:



Der Ablauf einer passiven Dynamik, wie sie im Dramadreck dargestellt ist, erfolgt in 3 Schritten<sup>4</sup>:

1. Einladung in die passive Dynamik: Diese kann durch jede/n der drei dargestellten AkteurInnen erfolgen (siehe Beispiele in den o. a. Kästchen)
2. Entsprechendes Verhalten der Gegenseite: Der Einstieg in eine passive Dynamik ist auf 3 Arten möglich, nämlich durch:
  - Gut gemeinte Abnahme von Verantwortung (z. B.: „Gerne helfe ich Euch!“)
  - Gewähren lassen (z. B.: „Es ist zwar ärgerlich, aber man kann halt nichts machen!“)
  - Zurückweisung (z. B.: „Das ist Ihr Problem!“)
3. Schließung der passiven Symbiose: Die Akteure beginnen sich in der Aufrechterhaltung der passiven Dynamik zu stützen. In den meisten Fällen entwickelt sich ein stabiles ineinander greifen von verantwortungsvermeidendem Verhalten. Eine Auflösung des chronisch gewordenen „Spiels ist nur möglich, wenn:
  - eine Seite beginnt, ihre Verantwortung wahrzunehmen
  - sich die Personenkonstellation verändert

<sup>3</sup> Eric Bernd: Spiele der Erwachsenen, Rororo, 1993

<sup>4</sup> Vgl. Bernd Schmid, Sabine Caspari: Wege zu einer Verantwortungskultur oder: Symbiotische Spiele, 1992, erhältlich unter [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)

## Wie kann man aus einer passiven Dynamik herausfinden bzw. diese vermeiden?

Dass zu passivem Verhalten immer mindestens 2 Akteure gehören, ist meist schwer erkennbar, da es charakteristisch für diese Dynamiken ist, dass eine Seite klar und eindeutig als schuldig dargestellt wird. Solche „Spiele“ können nur positiv gewendet werden, wenn die beteiligten Akteure bereit sind, die Verantwortung für ihren Anteil an der Situation zu übernehmen und aus der passiven Logik auszusteigen:

- **Retter:**
  - erkennt, dass weder Problemlösung für das „Opfer“, noch bloße Zurückweisung hilfreich ist
  - unterstützt bei der Lösung ohne die Ergebnisverantwortung zu übernehmen
  - fordert vom „Opfer“ all jene Verantwortung ein, die es auch übernehmen kann, nach dem Motto: „Man kann nur jemandem helfen, der bereit ist, sich selbst zu helfen!“
- **Opfer:**
  - Bringt die eigenen Ressourcen zur Problemlösung ein
  - Macht alles, was er/sie selbst erledigen kann auch wirklich selbst
  - Entwickelt von sich aus Lösungsstrategien und fühlt sich für deren Realisierung verantwortlich
- **Verfolger:**
  - Wertschätzende Konfrontation
  - Erkennt auch seinen eigenen Anteil am Problem
  - sucht nicht den Schuldigen, sondern zielt auf eine Lösung ab

## Was sind die Folgen von passiven Dynamiken?

- Potentiale an Leistungsfähigkeit, Mitverantwortung und Problemlösungsvermögen werden nicht ausgeschöpft.
- Die Beteiligten verlieren ihre Würde (als die Fähigkeit, sein Handeln selbst kontrollieren zu können)
- Es entstehen destruktive Unternehmenskulturen (z. B.: „Jammerkultur“)
- Auf persönlicher Ebene können Leidenswege entstehen, die bis hin zu psychosomatischen Erkrankungen führen.

### Praxisübung:

- Besprechen Sie eine passive Dynamik, die Sie immer wieder erleben
- Wie ist diese aufgebaut?
- Wer von den Beteiligten muss seine/ihre Rolle wie wahrnehmen, damit ein Weg aus dem „Spiel“ herausgefunden werden kann?