

## Im Widerspruch liegt die Kraft

Der Paradoxie-Check – ein anderer Blick auf Erfolgsstrategien, innere Logiken und Dynamiken der Organisation

Organisationen sind stets Antworten auf Widersprüche, Zielkonflikte und auf das Dilemma, gleichzeitig nach rechts und nach links gehen zu müssen, zu bewahren und zu verändern. Daher lohnt es sich – bevor Organigramme, sture Manager, Konvolute von Stellenbeschreibungen und Handbücher betrachtet werden –, das „Eigentliche“ in den Blick zu nehmen. Dies ist der Leitgedanke des Paradoxie-Checks.





Es gibt Paradoxien, die sich in Unternehmen zum Dauerthema entwickelt haben. Ein Beispiel: Die Anforderungen und inneren Logiken der Produktion „beißen“ sich mit den Vorstellungen des Vertriebs und des Marketings. Auch wenn man glaubt, aus den Konflikten organisatorisch und persönlich gelernt zu haben, kann dieses Spannungsfeld nicht „befriedet“ werden. Denn kaum ein anderes Paradoxiefeld – „Nur wenn wir die Kundenwünsche erfüllen, werden wir ökonomisch erfolgreich sein“; „Nur wenn wir schlanke Standardprozesse realisieren, also Kosten reduzieren, können wir Gewinne sicherstellen“ – hat Herstellungstechnologien, Prozessdesigns, Organisationsinnovationen und Abstimmungsverfahren mehr beflügelt. Das Thema kommt nicht zu einem Ende, es muss immer wieder neu organisiert und gemanagt werden.

Paradoxien lauern überall in Organisationen:

- ▶ In jedem Kreditgeschäft hat sich ein Widerspruch eingemischt. Der Kredit ist für die Bank zugleich Quelle des Ertrags und Risiko des Verlusts. Hier wohnt die Paradoxie dem Produkt selbst inne.
- ▶ Der HR-Bereich soll Führungskräfte in ihrer Funktion unterstützen, sich als hilfreicher Dienstleister erweisen; zugleich müssen sie die Governance-Prinzipien für das Recruiting, das Entgelt, die Personalentwicklung sicherstellen und durchsetzen.
- ▶ Vor anderen Widersprüchen steht jede Führungskraft in ihrem täglichen Tun: „Ich kann nur wirksam sein, wenn ich meine Mannschaft, sorry, natürlich auch Frauschaft, kenne, ich muss auf die Einzelnen zugehen, versuchen, sie zu verstehen, manchmal fast Therapeut sein, mich also auf Nähe einlassen. Aber wehe: Zugleich werde ich genau beobachtet, ob ich genügend Distanz halte, wie gerecht ich bin, mich also nicht von Einzelinteressen beeindrucken lasse.“ Nähe und Distanz gleichzeitig – wie kann das gehen?

Führungskräfte müssen stets Gesamtperspektiven, ökonomische und organisatorische Aspekte zu ihren Entscheidungsprämissen machen. Zugleich müssen sie sich aber ebenso darüber hinwegsetzen und Einzelaspekte berücksichtigen, damit das Gesamte nicht leidet. Die Soziologie spricht hier von pragmatischen Paradoxien.

Auch die Mitarbeiter stehen immer wieder vor solchen Dilemmata: Einerseits sollen sie als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren, andererseits als loyale Funktionsträger die Erwartungen ihrer Chefs erfüllen und sich in die Hierarchie einfügen. Man kann es nicht treffender auf den Punkt bringen als Xing-Chef Thomas Vollmoeller: „Die Mitarbeiter müssen das machen wollen, was sie machen sollen. Was das ist – das entscheidet immer noch der Chef.“

#### DER AUTOR



**HERBERT SCHOBER-EHMER** ▶ Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Redmont GmbH, Wien, und Mitglied des redmont-consulting-cluster. In Kooperation mit seinen Netzwerkpartnern beschäftigt er sich mit Veränderungsprozessen sowie mit der strategischen Ausrichtung und Führung von Organisationen.

## ENTWEDER-ODER-DENKEN HAT AUSGEDIENT

Widersprüche, die bearbeitet und bewältigt werden müssen, haben sich vervielfacht. Man kann sich immer seltener auf die Lösung des Entweder-oder zurückziehen, weil sich immer öfter das Sowohl-als-auch oder das Weder-noch Vortritt und Beachtung verschafft. Man sollte die Widersprüche erkennen, ohne sich zugleich darin zu verstricken – was streng genommen die nächste Paradoxie bedeutet. Auch wenn die Welt volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (VUKA) geworden ist, muss entschieden und gehandelt werden. Und von nichts anderem handelt ein aktives Paradoxie-Management. Dessen erster Grundsatz sollte lauten: Wenn alles halbwegs läuft, freuen Sie sich und tun Sie nichts! Außer: Sie wollen sich auf eine Entdeckungsreise in die eigene Organisation begeben.

Mit der Perspektive „Das Leben lebt von Widersprüchen“ können Führungskräfte neue Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Personen, den Geschehnissen in Teams, zwischen Rollen, Prozessen und Ereignissen beschreiben. Mit einem einfachen Verfahren – dem Paradoxie-Check – entdecken sie, warum die eigene Organisation so gestaltet wurde, wie sie ist, für welche Widersprüche die Organisation einst die passende Lösung darstellte und wo Veränderungen angebracht wären. Damit öffnen Führungskräfte den Blick auf Erfolgsstrategien und Risikopotenziale und können zudem Ideen für ein erfolgreiches Paradoxie-Management entwickeln.



le von Kreativität zu machen. Wie gelingt das? Dazu können Führungskräfte eine Paradoxie in ihrem Unternehmensumfeld in den Blick nehmen, etwa das erwähnte Spannungsfeld zwischen Vertrieb und Produktion. Wir empfehlen die folgende Matrix, die zwischen den gängigen Formen der Paradoxiebewältigung unterscheidet: der direkte, offene, also explizite Lösungsweg beziehungsweise die verdeckte, implizite Taktik (vgl. Abb.). Als „Orte oder als Akteure des Geschehens“ beobachten wir Personen und deren Verhalten – alles, was in den Funktionen und Rollen festgeschrieben ist und was in Entscheidungsprozessen und Entscheidungsformaten bearbeitet wird. Nun gilt es, zu untersuchen, wo dieser Widerspruch erkannt, geklärt, oder verdeckt und entschieden wird.

Jede dieser Varianten, die Paradoxie zu managen, hat ihre Berechtigung, und jede hat ihren Preis. Paradoxie-Management bedeutet, sich von „ein-eindeutigen“ Maßnahmen und endgültigen Entscheidungen zu lösen und immer wieder neu Formen der Bewältigung zu finden und zu reflektieren. Dazu zwei Fallstudien aus dem Unternehmensalltag:

## PRODUKTIVE SPANNUNGEN

Frau Wegner (Name geändert), 32, übernahm nach dem Studium das Weingut ihres Vaters und führte es als Familienbetrieb weiter. Weiterführen hieß für sie jedoch, neue Wege einzuschlagen, Premiumweine in höchster Qualität zu produzieren und das Produktsortiment zu verändern. Damit die neue Linie auch neue Zielgruppen erreichte, setzte sie auf ein mo-

## UNSIKERHEIT ALS QUELLE VON KREATIVITÄT

Wenn es irgendwo hakt, wäre der erste Schritt, sich vom Wunsch nach der einzig richtigen Lösung zu verabschieden und die Unsicherheit zum Freund und zur Quel-

Unterschiedliche Herangehensweisen: Mitarbeiter aus dem Marketing folgen einer anderen Logik als Mitarbeiter aus der Produktion (Foto oben).

Fallstudie 1: Auf dem Weingut treffen Tradition und Moderne aufeinander (Foto unten).

dernisiertes Auftreten: Sie suchte neue Namen für die Produkte, entwarf pfiffige Etiketten für die Flaschen und entwickelte neue Vertriebskonzepte. Innerhalb von wenigen Jahren stellte sie den Betrieb komplett um. Der gewünschte Erfolg blieb nicht aus, allerdings zum Preis eines sehr hohen persönlichen Einsatzes. Als sich in der Familie Nachwuchs ankündigte, musste sie sich ein wenig zurücknehmen. Um den Erfolgsweg nicht zu gefährden, versuchte sie – unabhängig von ihr als Person –, die Erfolgsbedingungen für Entwicklung und Wachstum zu identifizieren.

Der Paradoxie-Check half Frau Wegner, von der Dimension „Person“ (Eigenschaften, Interessen, Haltungen) auf das zentrale Spannungsfeld „Tradition – Innovation“ umzuschalten. Neben einer modernen Ausbildung, einem Business-Verständnis und neuen Technologien bedurfte es nach wie vor der Erfahrung im Weinbau, also des Wissens um die Geheimnisse der Boden- und Pflanzenpflege und des Kelterns. Wenig überraschend vertrat ihr Vater, der noch im Betrieb mithalf, die Tradition und die Tochter die Modernisierung. Allerdings war den beiden nicht bewusst, dass es die bis dato sehr persönlich geführten und manchmal ermüdenden Auseinandersetzungen waren, die das Unternehmen so erfolgreich werden ließen.

Im Ergebnis des Paradoxie-Checks – welche Eigenschaften prägen das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven? – fiel auf, dass Innovation, Flexibilität, Kreativität, Erneuerung einen äußerst hohen Stellenwert einnahmen. Prinzipientreue, Stabilität und Tradition galten währenddessen als vernachlässigbar. In der Reflexion konnte geklärt werden, dass die Verleugnung dieser einen Seite half, die Strategie der Modernisierung mit hoher Energie aufzuladen. Das Tagesgeschehen kam je-

## Das Fremde akzeptieren

### Impulse zum Umgang mit Widersprüchen

1. Lockern Sie emotionale Verwicklungen durch innere und äußere Distanzierungen, **weil...**
2. ...Widersprüche sind, wie sie sind, und es nicht den einen kausalen Verursacher gibt. **Daher...**
3. ...anstelle von „Wer ist schuld?“ „Was ist los?“ fragen. **So...**
4. ...gewinnen Sie die Freiheit der Selbstbeobachtung, und diese wiederum ermöglicht es Ihnen...
5. ...zu entdecken, welche Widersprüche treiben. **Nun erkunden Sie: ...**
6. ...Gibt es dazu schon bestehende (evtl. vergessene) Antworten? **Oder...**
7. ...brauchen wir neue? **Wenn ja, ....**
8. ...über welche Experimente, abgegrenzte Bereiche oder Themen wollen wir lernen? **Und Sie wissen, ...**
9. ...Lernen gelingt am besten über institutionalisierte ehrliche Feedback-Runden.

#### Und noch drei wirksame Hebel:

- ▶ Bauen Sie in die Hierarchie heterarchische Formate ein, dann gewinnt die übliche Bezeichnung „Wir sind ein Team“ ihre reale Berechtigung.
- ▶ Schmuggeln Sie in die Kultur der Logik und Linearität (die für technische Prozesse passt) die Kultur der Unterschiede ein („Erzähle mir, wie siehst du das aus deiner Perspektive“).
- ▶ Muten Sie es sich und anderen zu, manchmal Nichtausgesprochenes zum Thema zu machen.

Quelle: Redmont GmbH

doch ohne die Erfahrungen und Tradition, für die der Vater stand, nicht aus. Entweder wurde über die Strategie nicht gesprochen, also vom Alltag entkoppelt. Oder es kam zum Grundsatzstreit, der teilweise als Vater-Tochter-Konflikt geführt wurde. Im gemeinsamen Coaching konnte dieser von der psychodynamischen Seite beruhigt und von der Frage nach dem „Wer hat nun Recht?“ entlastet werden. Vater und Tochter mussten nun nicht mehr auf sich und ihre Widersprüche schauen, sondern konnten sich gemeinsam im Paradoxiefeld bewegen. Sie waren füreinander nicht mehr Gegner, sondern gemeinsam Garanten des Erfolgs. Dadurch konnten jene Themen identifiziert werden, wo es Sinn macht, der Tradition zu folgen, und jene Felder, wo es rational ist, innovativ zu experimentieren.

### AUTONOMIE TRIFFT AUF ORDNUNG

Wechseln wir den Schauplatz von einem Familienunternehmen in ein internationales Industrieunternehmen: Im Shared-Service-Center (SSC, bestehend aus Finanzen, HR, Administration) wurde die Leitung mit Herrn Schürmann (Name geändert), einem hoch qualifizierten jungen Manager aus einem anderen Unternehmen, neu besetzt. Der Vorstand hoffte, dass neue Perspektiven und Konzepte das SSC weiterbringen würden. Nach den ersten erfolgreichen Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Strukturbereinigung, zum Beispiel der teilweisen Auflösung der persönlichen Assistenzen nebst Einführung eines Pools für administrative Aufgaben, begannen sich Widerstand und Unzufriedenheit zu regen. Selbst der Vorstand, dem Innovation und Optimierung so wichtig schienen, stand nicht mehr eindeutig hinter der neuen Leitung.

PARADOXIEN ERFOLGREICH BEWÄLTIGEN		
Lösungswege für Unternehmen		
	Direkt – offen – explizit	Verdeckt – implizit
<b>PERSONEN</b>		
	Der Widerspruch wird an einen Experten delegiert, dieser arbeitet eine Entscheidung aus.	Die akuten Widersprüche werden nur „in der Teeküche“ laut. Die (bewussten oder intuitiven) Entscheidungen fallen an der Spitze. Überlegungen dazu werden <i>nicht</i> kommuniziert.
Beispiel	Ein anerkanntes Beratungsunternehmen arbeitet ein Konzept aus. „Wenn die das so entschieden haben, passt es schon.“	Vertriebschef und Werksleiter haben „gelernt“, ihre Perspektiven nach „oben zu spielen“.
Risiko	Die Organisation lernt nicht weiter.	Hohe Abhängigkeit von einzelnen Personen
<b>FUNKTIONEN UND ROLLEN</b>		
	In der Stellenbeschreibung sind die Widerspruchsfelder und Regeln des Konfliktmanagements klar benannt.	Der Funktion werden aufgrund ihrer Bezeichnung Perspektiven und Ausrichtungen zugeschrieben. Die Rollenträgerin wird mit unausgesprochenen Dilemmata konfrontiert.
	Ein Produktmanager wird installiert, der zwischen Vertrieb und Produktion vermittelt und einen klar definierten Entscheidungsspielraum hat.	Der Qualitätsmanager vermutet, dass es zu seinen Aufgaben gehört, diplomatisch zwischen dem einflussreichen Werksleiter und dem regionalen Verkaufsleiter nach Lösungen zu suchen.
	Die Orte oder Prozesse der Klärung (Meetings etc.) werden zum Kampfplatz für Einflusssphären.	Der Rollenträger muss die Widersprüche (in schlaflosen Nächten) bewältigen. Im Feld widersprüchlicher Erwartungen kann er nur falsch entscheiden. Irgendwer ist immer unzufrieden.
<b>ENTSCHEIDUNGSPROZESSE UND FORMATE</b>		
	Für das Management der Paradoxien sind formale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse vorgesehen.	Nicht hinterfragte bewährte Praxis, Routinen, Traditionen, Muster bestimmen das Geschehen. Es läuft.
	Für jede größere Produktentscheidung lädt der Vorstand Marketing- und Verkaufsleiter sowie den Produktionschef zu einer offenen Besprechung.	Die Vorgaben des Vorstands erlauben eine Menge Spielraum. Der Produktionsleiter weiß aus Erfahrung, welche Grenzen er einhalten muss.
	Das Management erfordert Zeit und Energie, ist ermüdend.	Alternativen werden nicht bewusst bzw. gezielt entwickelt – man ist auf unbeobachtete Selektionen und Variationen angewiesen.
Quelle: Redmont GmbH <span style="float: right;">Abb.</span>		

Herr Schürmann – selbstkritisch, wie er war – vermutete, dass sein Führungsverhalten wesentlich zu dieser kritischen Lage beigetragen hatte. In einem Coaching hoffte er, den Ursachen auf die Spur zu kommen. Nach kurzer Zeit wurde deutlich, dass das „Grummeln“ in der Organisation wenig mit seinem persönlichen Verhalten zu tun hatte. Herrn Schürmann wurde sogar von den größten Kritikern in einem Workshop Einfühlsamkeit, gutes Nachfragen und Zuhören attestiert. Vielmehr kamen durch veränderte Anforderungen, die dem Vorstand sehr bewusst waren, gut ausbalancierte Widersprüche in Bewegung. Die eingeführten Maßnahmen machten erst die Zumutung der Veränderung deutlich.

Mithilfe des Paradoxie-Checks konnte das Feld besser ausgeleuchtet werden: In der zu „servisierenden“ Organisation hatten von jeher die Aspekte Eigenständigkeit, Autonomie, Freiheit höchste, im SSC dann nur noch eine mittlere Bedeutung. Man hatte sich also im Spannungsfeld Autonomie und Standardisierung gut positioniert. Das Geschäft der Bereiche verlangte tatsächlich ein hohes Maß an Freiheit und Autonomie. Die Aufgabe des SSC hingegen stand für Struktur und Ordnung, also notwendige Begrenzungen. Die paradoxe Botschaft: Das Geschäft am Markt verlangte unternehmerische Eigenständigkeit, die aber nur – für die Gesamtorganisation und die Kosten – durch Regelabläufe, Einhalten von Standards und Compliance-Spielregeln möglich war. Die Repräsentanten hatten sich gut aufeinander eingespielt, die Verschärfung der Regelorientierung zwang aber nun zu einem neuen Arrangement. Das Vertrauen zueinander musste neu gefunden werden. Das sagte sich leichter, als es getan war. Die Organisation gewann bis dato Stabilität durch eine ausgeprägte Personen- und Beziehungsorientierung, die es ermöglichte, stets pragmatisch zu entscheiden.

Die Einführung erster Veränderungen gelang, weil Herr Schürmann mit Empathie den Wert Beziehungsorientierung „gut bediente“. Erst in der Praxis zeigte sich, wie ungewohnt und „unsympathisch“ die neuen Spielregeln erlebt wurden. Und personensorientiert, wie die Organisation tickte, war schnell der Schuldige dafür gefunden. Herr Schürmann selbst hatte indirekt mit seiner reflexiven, selbstkritischen Orientierung zu dieser Interpretation eingeladen. In seinem Versuch, die Spannungen auf

tieren. Generell lösen Organisationen Paradoxien durch „Auffaltung“ eines ganzen Bewältigungskomplexes in autonome Einheiten, üblicherweise in Bereiche, Divisionen, Abteilungen oder Teams, die jeweils funktional, regional oder kundenbezogen ihre Aufgabe erfüllen sollen. Bezogen auf das Unter-



**Fallstudie 2:**  
Die neuen Regeln im SSC wurden in der Praxis als ungewohnt und „unsympathisch“ wahrgenommen.

der Personenebene auszugleichen, manövrierte er sich aber verstärkt in eine Stresssituation, ohne der Lösung näherzukommen. Die vorübergehende Entlastung durch den Vorstand – „Lassen wir ihm doch noch Zeit“ – führte letztlich zu einer Verschärfung der Lage.

Erst als wichtige Repräsentanten des Geschäfts und der SCC zu einem runden Tisch bereit waren, konnten erstmals die Paradoxiefelder benannt und die neuen Anforderungen auf ihren Sinn und ihre Auswirkungen hin untersucht werden. Es gelang, die positiven Erfahrungen, die man mit der Personen- und Beziehungsorientierung und dem pragmatischen Jonglieren der Widersprüche gemacht hatte, für ein neues Paradoxie-Management-System zu nutzen, das nicht am Verhalten einer Person festgemacht wurde.

## KOMMUNIKATION IST ALLES

Da sich Organisationen und Führung um Paradoxien herum inszenieren, empfehlen wir, den Fokus genau auf diese Prozesse zu richten und Konflikte in diesem Licht neu zu interpretieren können und dürfen solche Einheiten aber nicht autonom handeln.

Der Gesamtzusammenhang Unternehmen holt die Paradoxie zurück und zwingt die verantwortlichen Führungskräfte und beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Konflikt, der wiederum am besten kommunikativ gelöst werden muss.

Führungskräfte sollten die einzelnen Bereiche wie Vertrieb und Produktion vergessen und bedenken, dass diese nur zusammen wirksam sind (siehe Textkasten auf S. 48). Dies bedeutet auch, dass Entscheidungen nach dem Entweder-oder-Prinzip ungesund sind. Ein kluges Paradoxie-Management interveniert dabei über eine Inszenierung der Kommunikationsprozesse und verfällt nicht in hierarchische Reflexe. ●