

# PARADOXE FÜHRUNG

Jennifer L. Sparr im Gespräch mit Pascal Sieber



## Inhalt

<b>1 Leadership in Transformation</b>	<b>2</b>
<b>2 Jennifer Sparr im Gespräch mit Pascal Sieber</b>	<b>4</b>
<b>3 CNO Netzwerk</b>	<b>8</b>

# 1 Leadership in Transformation

In den letzten Jahren sind mir immer mehr Artikel und Tagungen begegnet, die sich mit angeblich neuen Ansätzen in der Führung auseinandersetzen. Die Begriffe «agil» und «soziokratisch» fallen da immer häufiger. Unternehmen stellen um auf holokratische Prinzipien. In Geschäftsplänen für digitale Geschäftsideen lese ich, dass bei der Umsetzung unbedingt ein anderer Führungsstil praktiziert werden müsse, als im Stammgeschäft. Im Prinzip kann ich viele der angeblich neuen Prinzipien aus meiner Einstellung gegenüber gutem Management und aufgrund meines Menschenbildes unterstützen. Trotzdem muss ich mit meiner immer noch lebendigen, wissenschaftlichen Ader fragen, was denn das Rationale hinter diesen angeblich neuen Prinzipien ist und wie sie mit der Digitalisierung und der digitalen Transformation zusammenhängen. In den meisten Vorträgen, Artikeln und Business Plänen wird dieser Zusammenhang nicht hergestellt. Es wird einfach angenommen, es sei sowieso klar, dass agiles Management und soziokratische Regelungen den Entscheidungskompetenzen der linearen Planung und der Kompetenzregelung qua Geschäftsleitungsbeschluss überlegen seien.

Prof. Dr. Alexander Hunziker hat am CNO Panel No. 19 seinen Ansatz der positiven Führung vorgestellt und ist auf diese Zusammenhänge anhand seines Ansatzes eingegangen. Ein Interview mit Alexander Hunziker ist im CNO Content 2019 publiziert.

2

Prof. Venkat Venkatraman stellte die Führungsprinzipien in den Kontext der globalen Veränderungen in den Unternehmensnetzwerken und in den Weltmarkt-Macht-Verhältnissen. Seine Gedanken sind ebenfalls im CNO Content 2019 publiziert.

Gelingt es dadurch, die Brücke von der digitalen Transformation zu den Organisationsprinzipien zu schlagen, fehlt noch die Brücke zwischen der Organisation und der einzelnen Führungskraft sowie den Mitarbeitenden.

Dazu haben wir Dr. Jennifer L. Sparr eingeladen. In einer Podiumsdiskussion hat sie ihre Gedanken und Erkenntnisse zu Paradoxien in der Führung mit uns geteilt.

Im organisatorischen Wandel erleben sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende paradoxe Spannungen, auf die sie oft defensiv reagieren. Es lohnt sich, diesen Spannungen nachzugehen, um die individuellen Bedürfnisse zu verstehen. Während es in der Literatur eine reiche Diskussion über die Bedeutung der Sensibilisierung von Führungskräften für Paradoxien im organisatorischen Wandel gibt, wurde die Mitarbeitendenperspektive und insbesondere der Einfluss der Führungskräfte auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Paradoxien bisher weitgehend vernachlässigt. Um diese Lücke zu schliessen, stellt Jennifer Sparr ein

konzeptionelles Modell vor, das auf der Grundlage der Theorie des Unsicherheitsmanagements die Rolle der Fairnessbewertungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf paradoxe Anforderungen aufzeigt. Die Sensibilisierung der Führungskräfte für Paradoxien aus der Sicht der Mitarbeitenden, die auf deren eigenen Sensibilisierungsprozessen basiert, wird als entscheidende Randbedingung für die Fairnessbewertungen der Mitarbeitenden und ihre anschließenden Reaktionen auf paradoxe Spannungen betrachtet. Das Modell kombiniert somit die Erkenntnisse aus der Forschung über paradoxe Situationen mit den Erkenntnissen aus der Forschung über die wahrgenommene Fairness. Dabei erkennt das Modell die Paradoxie des organisatorischen Wandels an und bietet einen neuen und spezifischen Fokus darauf, wie man die Veränderungsreaktionen von Individuen positiv beeinflussen kann.

Paradoxien sind des Managers Existenzberechtigung. Gäbe es keine paradoxen Situationen, könnten wir einen Computer programmieren, der die Führungsentscheide trifft. Es genügt aber nicht, wenn sich die Führungskraft selbst mit den Paradoxien auseinandersetzt und mit dem eigenen Zwiespalt lernt zurechtzukommen. Er oder sie muss vor allem dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden verstehen – ja im besten Fall nachvollziehen oder sogar vorwegnehmen – warum im Einzelfall eine Entscheidung so und nicht anders getroffen wird.

Beispiele von Paradoxien sind:

Kurzfristiger Profit vs. langfristige Nachhaltigkeit: Wer kennt die Bemerkung nicht: «Denen geht es halt nur um den kurzfristigen Profit.» An solchen Bemerkungen ist die Redewendung «halt nur» ein Alarmsignal. Es ist den Managern offenbar nicht gelungen, ihre paradoxe Situation so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter sagen: «Im Moment wollen wir uns auf kurzfristigen Profit konzentrieren».

Direktive und partizipative Führung: Wir sind alle schon Managern begegnet, die sagen: «Dann muss ich umstellen auf klare Auftragserteilung.» Situative Wahl des Führungsstils ist in der Literatur breit diskutiert und niemand wird daran zweifeln, dass es sinnvoll ist, sich auf einzelne Situationen einzustellen. Wieder ist es aber ebenso wichtig, dass ein temporärer Wandel zu einem direktiven Führungsstil von allen Beteiligten als gut und logisch und nicht als plötzlich und unsinnig wahrgenommen wird.

Welche paradoxen Spannungen gibt es bei Ihrer Arbeit?

## 2 Jennifer Sparr im Gespräch mit Pascal Sieber

*Dr. Jennifer L. Sparr ist in Österreich, nahe der Schweizer Grenze aufgewachsen, hat in Konstanz in Psychologie promoviert, in Köln und München in der Organisationsberatung gearbeitet und ist heute an der ETH Zürich in der Arbeitsgruppe für Arbeits- und Organisationspsychologie in Forschung und Lehre tätig.*

**Pascal Sieber: Wie kam es dazu, dass Du Dich mit Führungsfragen auseinandersetzt?**

Jennifer Sparr: Das Verhalten von Führungskräften beeinflusst den unternehmerischen Erfolg massgeblich – nicht zuletzt durch ihren Einfluss auf Leistung und Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Nicht umsonst sagt man, dass Mitarbeitende wegen der Firma kommen und wegen des Chefs gehen – ein Beispiel für die Auswirkungen schlechter Führung. Gleichzeitig ist die Führungsaufgabe keine leichte; ich persönlich habe grossen Respekt vor Führungskräften, denen es gelingt, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden motiviert leisten, sich entwickeln und gesund bleiben können. Schon in meiner Dissertation wollte ich dazu beitragen zu verstehen, wie Führungskräfte dies tun können und habe mich damals damit beschäftigt, wie Führungskräfte Feedback geben können, sodass dieses von den Mitarbeitenden als fair empfunden und somit besser angenommen werden kann. Seit ein paar Jahren beschäftige ich mich intensiv mit der Frage, wie Führungskräfte in komplexen, sich verändernden Arbeitsumgebungen ihre Mitarbeitenden mit auf die Reise nehmen können.

**Pascal Sieber: Paradoxe sind die Existenzberechtigung von Mangerinnen und Managern. Gäbe es sie nicht, könnten wir sie durch Computer ersetzen. Inwiefern ist diese Aussage richtig und welche wichtigen Aspekte blendet sie aus?**

Jennifer Sparr: Kurz zur Begriffsklärung – unter Paradoxen verstehe ich scheinbar widersprüchliche, aber verbundene Anforderungen, die als solche auch über die Zeit hinweg in einem Spannungsverhältnis stehen. Klingt komplex, ist es häufig auch (lacht). Ein Beispiel für eine solches Paradox ist die Frage, wie ein Unternehmen langfristig nachhaltig und kurzfristig möglichst profitabel sein kann, oder wie es innovativ sein kann, während es gleichzeitig möglichst erfolgreich im bestehenden Geschäft ist. Die aktuelle Forschung zeigt, dass diese komplexen Fragen dynamische Entscheidungen verlangen. Damit sind nicht nur die Offenheit und Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität des Topmanagements und Managements gefragt, sondern ebenfalls die der Mitarbeitenden. Dies zu fördern, kann sicherlich kein Computer übernehmen.

**Pascal Sieber: Nennst Du uns ein paar Beispiele von Paradoxien aus der Sicht der Führungskraft und aus der Sicht der Mitarbeitenden?**

Jennifer Sparr: Die oben genannten Beispiele der langfristigen Nachhaltigkeit und des kurzfristigen Profits oder von Exploration und Exploitation in der Innovation sind strategische Paradoxe, welche alle Mitglieder einer Organisation direkt oder indirekt betreffen. Führungskräfte sind jedoch auch in ihrer Führungsrolle mit Spannungen konfrontiert. Beispielsweise weiss man, wie wichtig es für Motivation und Innovationskraft ist, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen, ihnen Freiraum zu geben und sie zu ermutigen, eigene Ideen zu entwickeln und vorzubringen. Gleichzeitig ist es Aufgabe der Führungskraft, die Richtung vorzugeben und dafür zu sorgen, dass alle an einem Strang ziehen. Auch zur Person der Führungskraft gibt es sehr spannende aktuelle Forschung, die zeigt, dass Führungskräfte, die eine demütige Haltung und narzisstische Züge vereinen langfristig den grössten Führungserfolg aufweisen. So lassen sich Beispiele für Paradoxien auf den unterschiedlichen Ebenen in Organisationen finden, mit welchen Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden konfrontiert sind – in der strategischen Ausrichtung, in der Mitarbeiterführung und in der Person der Führungskraft selbst. Auch Mitarbeitende erleben solche Spannungen in ihrer Rolle, beispielsweise durch die Anforderung, gute Teamplayer zu sein und gleichzeitig individuellen Erfolg aufzuweisen. Sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeitende besteht die «Kunst» darin, sich nicht nur auf eine Anforderung zu konzentrieren und die andere zu vernachlässigen, sondern die positive Energie der Spannung zu nutzen, um Wege zu finden, beide Anforderungen zu erfüllen.

**Pascal Sieber: In Deiner Forschung zeigst Du auf, wie die Diskussion über Paradoxien auf die Fairnessbewertung bezogen werden kann. Was dürfen wir unter Fairnessbewertung verstehen?**

Jennifer Sparr: Wie bereits angesprochen, sind nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeitende mit paradoxen Spannungen konfrontiert; häufig sogar durch die Führungskraft. Beispielsweise erwartet die Führungskraft in Veränderungsprozessen von ihren Mitarbeitenden, dass sie flexibel und kreativ mit der Veränderung umgehen, während sie weiterhin effizient arbeiten. In diesen Spannungen steckt eine Menge positive Energie, durch den empfundenen Widerspruch lösen sie jedoch bei vielen Mitarbeitenden erstmal Verwirrung, Unsicherheit und abwehrende Reaktionen aus. Sie stellen sich die Frage, ob es fair ist, diese zunächst willkürlich und unlösbar wirkenden Anforderungen gestellt zu bekommen. Die Paradox-Forscherin Wendy Smith schlägt Führungskräften vor, «konsistent inkonsistente» Entscheidungen zu treffen. Beispielsweise, warum wird in der Entwicklung eines neuen Produkts zugunsten der Nachhaltigkeit entschieden, während bei einem bestehenden Produkt die Marge Priorität hat? Langfristig gesehen wird dieser Ansatz zu einer Balance zwischen Profit und Nachhaltigkeit führen, im Moment sind die Entscheidungen für die Mitarbeitenden jedoch oft nur schwer nachzuvollziehen. Deshalb bin ich fest davon überzeugt, dass wann immer es um paradoxe Anforderungen geht, der Kern von gutem Führungshandeln das Sinnstiften ist – Führungskräfte müssen mehr als alles andere für

ihre Mitarbeitenden verständlich und erlebbar machen, warum es notwendig ist und wie es gelingen kann, mit Spannungen in der Arbeit konstruktiv umzugehen. In einer unserer Studien, in welchem wir die Mitarbeitenden in einem mittelständischen Industrieunternehmen befragt haben, finden meine Kollegen und ich Hinweise, dass dieses Sinnstiften der Führungskräfte eine bessere Leistung der Mitarbeitenden fördert und dass dieser Effekt teilweise darüber erklärt werden kann, dass die Mitarbeitenden das Verhalten ihrer Führungskraft als fair empfinden, was wiederum motivierend wirkt.

**Pascal Sieber: Nun bin ich natürlich gespannt auf Deine Erfahrungen mit Führungskräften. Gibt es Situationen, die Du mit uns teilen kannst, die zeigen, was Deine Forschung bei Führungskräften und Mitarbeitenden bewirkt?**

Jennifer Sparr: Wenn ich mit Führungskräften über meine Arbeit zu Paradox und Führung spreche, erlebe ich häufig sehr positive Reaktionen. Sehr viele Führungskräfte finden sich in den Beispielen wieder und berichten weitere Spannungen aus ihrem Arbeitsalltag; sie fühlen sich erkannt und bestätigt. Im Grunde ist dies der erste Schritt zum erfolgreichen Umgang mit paradoxen Spannungen: sie zu erkennen und anzuerkennen, dass es sie gibt. In der weiteren Diskussion zeigt sich oft, dass es gar nicht so einfach ist, einen guten Umgang mit den Spannungen zu finden. Einige Führungskräfte berichten von «Kompromissen», die sie machen, um sich in der jeweiligen Situation für die eine oder andere Alternative zu entscheiden, die sie jedoch dazu zwingt, Abstriche in der anderen Alternative zu machen. Sich auf die Frage «wie können wir beides tun» einzulassen, eröffnet diesen Führungskräften einen neuen Blickwinkel für ihre Entscheidungen.

Ein Top-Manager, den ich zu diesem Thema beraten habe, stellt diese Frage mittlerweile häufig seinem Team in Strategiediskussionen, um eine Balance zwischen kurzfristigen und langfristigen Handlungsalternativen herzustellen. Er berichtet ausserdem über seinen Umgang mit einem Mitarbeiter auf einer Schlüsselposition, bei welchem sich herausstellte, dass er den Anforderungen seiner Stelle noch nicht gewachsen war. Mit viel Fingerspitzengefühl kombinierte er hohe Leistungserwartungen mit Lernzielen und der entsprechenden Unterstützung, um sowohl die Funktion des Verantwortungsbereiches als auch die Entwicklung des Mitarbeiters sicher zu stellen.

Ein weiteres spannendes Beispiel ist die Arbeit an Unternehmens- oder Führungsleitlinien. Bei genauer Betrachtung haben Leitbilder häufig einen einseitigen Fokus. Beispielsweise ist ein typisches Diversity-Statement «Wir akzeptieren andere in ihrer Unterschiedlichkeit und begreifen diese als Chance.» Dieser Verhaltensgrundsatz richtet den Fokus auf die Unterschiedlichkeit und vernachlässigt Gemeinsamkeiten. Ein ausgewogeneres Statement wäre «Wir akzeptieren andere in ihrer Unterschiedlichkeit und begreifen diese als Chance, während wir unsere Gemeinsamkeiten stärken.» Ein Beispiel aus einem Führungsleitbild ist «Wir führen mit dem Ziel, einen Rahmen zu schaffen, der Leistung ermöglicht.»

Dieses Statement blendet aus, dass Führung auch Raum für Entwicklung und Lernen schaffen sollte. Umformuliert könnte es heißen «Wir führen mit dem Ziel, einen Rahmen zu schaffen, der sowohl Leistung als auch Lernen und Weiterentwicklung ermöglicht.» Auf diese Weise können Leitlinien ein «paradoxes Mindset» der Führungskräfte und Mitarbeitenden unterstützen, sodass dieses zu einem Teil der Unternehmenskultur wird.

**Pascal Sieber: Wenn Du Dir die Gäste des CNO Panels vor Augen führst, welche sind Deine wichtigsten Ratschläge für sie?**

Jennifer Sparr: Die Arbeitswelt verändert sich derzeit merklich; getrieben durch die Digitalisierung, wachsenden Innovationsdruck oder die Forderung nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Interessen. Veränderung, ebenso wie knappe Ressourcen, führen dazu, dass paradoxe Spannungen entstehen bzw. deutlicher spürbar werden. Daher ist der Umgang mit ihrer Komplexität eine zunehmend wichtige Anforderung an Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden.

Jede Führungskraft sollte sich daher die folgenden Fragen stellen: Mit welchen paradoxen Spannungen habe ich / hat mein Team / mein Unternehmen zu tun, bin ich – gemeinsam mit meinem Team – in der Lage, sie zu erkennen? Wie wohl fühle ich mich im Umgang damit, gelingt es mir / uns, sie anzunehmen, sie zu analysieren und sie mit Hilfe eines «beides-und»-Denkens zu integrieren? Tue ich genug und gelingt es mir und uns, allen Betroffenen Sinn zu stiften zu den paradoxen Anforderungen, mit denen sie konfrontiert sind? Kann eine oder können mehrere der Fragen nicht zustimmend beantwortet werden, empfehle ich den Dialog mit Experten, Coaches, anderen Führungskräften, um Wege in diese Haltung aufzuzeigen.

Die Fragen eignen sich natürlich auch für die Rekrutierung neuer Führungskräfte und Mitarbeitenden in Schlüsselrollen. Und, wie in den Beispielen vorhin gezeigt, kann ein «paradoxe Blickwinkel» auf Leitlinien im Unternehmen zu einer Kultur beitragen, die den Umgang mit Spannungen unterstützt. Und dies ist der eigentliche Punkt – wie alle genannten Beispiele zeigen, einen paradoxen Blickwinkel einzunehmen bedeutet nicht, etwas grundsätzlich Anderes oder Neues zu tun – es geht vielmehr um einen bewussteren Umgang mit Spannungen und die Eröffnung von positiven Handlungsalternativen durch eine «beides-und» Haltung und entsprechendes Sinnstiften, um alle Betroffenen mit auf die Reise zu nehmen. Im Gegensatz zu einschränkenden «entweder-oder»-Entscheidungen.

**Pascal Sieber: Liebe Jennifer, ganz herzlichen Dank für dieses Interview. Ich wünsche Dir viel Erfolg für Deine weitere Forschung und Beratung von Führungskräften und Unternehmen in diesem spannenden Feld.**

## 3 CNO Netzwerk

### The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeitenden effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2019 sind: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern, Institut für Marketing Universität Bern, Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2019 sind: asut, Handel Schweiz, IFJ, Internet Briefing, Swico, Swiss Marketing, WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2019 sind: Der Organisator, IT-Business, Netzwoche.

### Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG  
+41 31 566 93 00  
[www.cno-panel.ch](http://www.cno-panel.ch)