

Die Redmont Paradoxie-Studie: „ALLES IST Paradox – Also wird alles gut.“

Kurz nach Jahresbeginn befragte der Redmont Consulting Cluster Führungskräfte im deutschen Sprachraum über paradoxe Anforderungen und ihre Folgen. Fazit: Paradoxie prägt die Gegenwart. Aber der Leidensdruck ist Vergangenheit...

2017 fängt ja gut an:

Ein kalifornischer Elektroauto-Produzent mit 75.000 Autos Jahresoutput überholt den Börsenwert von Kronjuwelen der US-Autoindustrie.

Während China in aller Stille den größten und am schnellsten wachsenden Alternativenenergie-Sektor des Planeten einrichtet, macht die neue US-Regierung den Weg für das fulminante Comeback von Kohle als Energieträger frei. Vordenker der Weltwirtschaft denken mehr oder weniger laut darüber nach, ob es Nationen eigentlich wirklich reicher macht, Teile ihrer Bevölkerung verarmen lassen.

„Alternative Realität“ ist in aller Munde – und auf dem Londoner Friedhof Highgate hört man in stillen Nächten ein geisterhaftes Kichern unter dem Grabstein von Karl Marx: Er hatte schon vor 150 Jahren prophezeit, der Kapitalismus würde eines Tages an seinen sich stetig verschärfenden inneren Widersprüchen scheitern.

Paradoxien sind allgegenwärtig - in Wirtschaft und Gesellschaft, Kultur und Politik. Die Wirklichkeit scheint Fieber zu haben - höchste Zeit, der Zeit den Puls zu nehmen: Wie geht unsere wirtschaftliche Führungselite mit Widersprüchen und Paradoxien um? Mit welchen Methoden lässt sich das Absurde bewältigen? Wie entscheiden Führungskräfte angesichts der Zumutung des Unmöglichen? Und – wie fühlen sie sich dabei? Paradoxien sind hier als jene Widersprüche zu verstehen, die untrennbar miteinander verknüpft sind und sich irgendwie immer ‚beißen‘. Und dennoch muss entschieden werden, im Wissen, dass die Handlungsalternativen gleichwertig und beide richtig sind, und einander gleichzeitig widersprechen. Das ist Führungsalltag¹.

Redmont fragte nach

Im Februar 2017 befragte der Redmont Consulting Cluster Führungskräfte im deutschen Sprachraum zu ihrem Umgang mit Paradoxien. Rund 900 Personen wurden im Rahmen einer Internet-basierten Pilotumfrage eingeladen, acht Fragen inhaltlich zu beantworten.

Knapp 90 von ihnen folgten dem Ruf. Rund 44% der Befragten waren Frauen, über 65% gaben mehr als 10 Jahre Führungserfahrung an,

rund 62% der Antworten kamen aus der obersten Führungsetage, von Geschäftsführern, Vorständen oder Bereichsleitern, und dies überwiegend in mittleren und großen Unternehmen:

Zwei Drittel der Teilnehmenden führen Bereiche mit über 250 Mitarbeiter*innen.

Wollte man die Ergebnisse in einem Satz zusammenfassen, dieser hier träfe es passabel:

„Es ist das Ende der konventionellen Logik, aber wir fühlen uns gut.“

Paradoxien auf dem Vormarsch – Leidensdruck auf dem Rückzug

In der Tat sind Paradoxien ein zunehmend selbstverständlicher Teil des Führungsalltags:

¹ Weitere Ausführungen hierzu in: Ehmer et. al. (2016): ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“. Heidelberg, Carl-Auer.

Über die Hälfte der Befragten merken an, Häufigkeit und Deutlichkeit paradoxer Anforderungen habe in den letzten drei Jahren stark zugenommen. Mittlerweile sehen sich 36% „sehr häufig“ mit Paradoxie und widersprüchlichen Entscheidungssituationen konfrontiert, 56 % „immer wieder“.

Aber die Studien-Initiatoren registrierten erstaunt, dass sich der Leidensdruck der Betroffenen in Grenzen hält. Die Berater*innen des Redmont Consulting Cluster blicken immerhin auf eine lange Reihe von Projekten und Befragungen zurück, in denen paradoxe Zielwidersprüche als besonders unangenehme Belastung thematisiert wurden. Aber nun scheint es, als hätte die Führungselite professionelle Gelassenheit im Umgang mit Paradoxie entwickelt: Knapp die Hälfte der Teilnehmenden bewertet die damit verbundenen Herausforderungen als neutral, immerhin 35% empfinden sie sogar positiv und nur noch 24% sind sie lästig.

Evolutionär statt revolutionär

Dies mag daran liegen, dass die Toolbox für Entscheidungsfindungen mittlerweile eine ganze Palette von Strategien für den Umgang mit Widersprüchen und paradoxen Anforderungskonflikten enthält. Redmont fragte die populärsten ab. Das Ergebnis:

Offene Kommunikationsprozesse setzen 9 von 10 Teilnehmenden ein.
6 von 10 ziehen Experten zu Rate.

Nur mehr ein Drittel der Befragten hat erklärte Freude daran, einsame, begründungslose Bauchentscheidungen zu treffen, während bereits über ein Viertel meinen, sowas ginge gar nicht. Ein rundes Drittel lehnt sich, konfrontiert mit Widersprüchen, an die Routinen und Gewohnheiten der Organisation an. Aber schlichtes Aussitzen, ohne eine Entscheidung zu treffen, ist für 70% undenkbar.

Der weithin unaufgeregte Umgang mit Widersprüchlichkeiten führt, nicht unüberraschend, zu mehr evolutionären denn revolutionären Ergebnissen:

Immerhin 80% der Teilnehmenden suchen in paradoxen Entscheidungssituationen den klassischen Kompromiss und gehen einen Mittelweg zwischen den Optionen.

Wobei es 50% auch denkbar finden, mit Hilfe organisatorischer Lösungen zwei Ziele gleichzeitig zu verfolgen.

Für wiederum 50% scheint auch der pragmatische Weg des zeitlichen Hintereinanders, erst das eine, später das andere Ziel verfolgend eine sinnvolle Variante.

Entscheidungen überhaupt offenzulassen und das Finden der passenden Lösung im Tagesgeschäft den Mitarbeitern aufzubürden, scheint nur einem runden Drittel ein gangbarer Weg, und ist für 20% völlig undenkbar.

Offene Fragen – offene Antworten

Wirklich lesenswert, weil erstaunlich umfangreich und vielschichtig waren die Antworten auf die am Ende der Online-Befragung gestellten offenen Fragen nach Paradoxien in der täglichen Führungspraxis und den besten Rezepten zu ihrer Bewältigung.

Die Bandbreite ist beträchtlich und reicht von Argumentationsnotstand bis Zielkonflikt.

Besonders verbreitet und ein Zeichen der Zeit scheint das Zieldreieck von Kostenreduktion, Qualitätsführerschaft und radikalen „Time to Market“-Tempoanforderungen zu sein. Es betrachtend versteht man, warum Paradoxie im zeitgenössischen Management nicht als lästige Ausnahme, sondern als selbstverständlich und allgegenwärtig wie das Wetter empfunden wird:

Die in jedem Mission Statement und jeder Unternehmensphilosophie beschworenen nachhaltigen Werte und Sinnstiftungen prallen täglich auf Sachzwänge und Augenblickserfordernisse. Führungskräfte würden gerne Werte leben – und haben stattdessen Verwertungslogiken zu bedienen.

Der Wunsch, Visionen zu realisieren, kollidiert mit der Wirklichkeit der bescheidenen verfügbaren Kapazitäten. Man sollte langfristig planen, steht aber unter extrem kurzfristigem Erfolgs- und Legitimationsdruck. Kaufmännische Sorgfalt in Analyse und Risikoeinschätzungen prallt auf die Notwendigkeit, rasch zu entscheiden, und das in immer schwerer einzuschätzenden Umfeldern. Angesichts des Ertragsdrucks investieren? Gefangen in einem stetig enger werdenden regulatorischen Korsett innovieren? In immer hektischeren Innovationszyklen vorne mitlaufen – oder doch lieber ertragsstarke Cash-Cows optimieren? Täglich neue Sensationen produzieren oder Effizienz und Qualität zuliebe Routinen mit Sorgfalt pflegen?

„Zielgruppen? Gibt es die überhaupt noch?“

Als wäre all das nicht widersprüchlich genug, entdeckt man beim Blick auf den Markt die nächste Paradoxie, und je näher man hinsieht, desto verwirrender wird sie: Je tiefer das Wissen, das Data Mining und Customer Relations-Analysen über die Zielgruppe liefern, desto mehr zerfasern einst homogene Märkte in immer individuellere Bedürfnisprofile. „Man fragt sich, ob es überhaupt noch eine Zielgruppe gibt“, merkt ein Befragungsteilnehmer an.

Dass diese Widersprüche in die Unternehmensorganisation hinein strahlen und sich dort spiegeln, ist völlig zwangsläufig.

Die Forderung nach Flexibilität, Agilität, Dezentralität und Mobilität kollidiert auf allen Führungsebenen mit der Angst vor Kontrollverlust, Karrierewünsche individueller Ich-AG's prallen mit Kooperationserfordernissen und Teamperformance-Bewertungen zusammen, bei stagnierenden oder enger werdenden Handlungsspielräumen haben Einzelne immer mehr Verantwortung zu schultern, und in diesem Druckkochtopf folgen Platzhirsche wie Vertrieb und Produktion einander widersprechenden Prioritäten, Aufgabenverständnissen, Qualitätsauffassungen und Selbstbildern im Ringen um strategische und taktische Vormachtstellungen. Und alle Player spüren während dessen, dass ihre Work/Life-Balance, in sich ein paradoxer Anspruch an das Leben, zunehmend entgleist.

Der paradoxe Reiz der Paradoxie.

Kann man sich trotzdem in das Paradoxe verlieben? Ja. Man kann. Und man ist in guter Gesellschaft. Der Mathematiker, Physiker und Philosoph Roger Penrose zu Beispiel schrieb: „Paradoxien empfinde ich als ausgesprochen reizvoll. Sie sehen so etwas und versuchen zu verstehen, wie um Himmels Willen könnte das einen Sinn ergeben?! Selbst das ist paradox: Ich habe viel für Paradoxien übrig, und gleichzeitig will ich sie aus der Welt schaffen!“

Solche Versuche zur Aufarbeitung von Paradoxie können in der Tat zu einem tieferen Verständnis der betreffenden Gegenstände oder Situationen führen. Zumindest kann man dies als inspirierend empfinden: Paradoxie-Darstellungen wie das nach Roger Penrose benannte „unmögliche“ Dreiecks-Bild inspirierten Künstler wie M.C. Escher. Im besten Fall löst sich der Widerspruch bei eingehender Betrachtung auf.

Die freien Antworten der Befragten in der Redmont-Studie spiegeln weithin diesen konstruktiven Umgang mit Widersprüchen: Die am häufigsten genannten persönlichen Erfolgsrezepte sind Gelassenheit, Humor, Vertrauen, dass es mehr als eine Lösung gibt (open mindness), offene Kommunikation über alle beteiligten Aspekte, und strikte persönliche und sachliche Transparenz. Auch

Flexibilität, Mut zu ungewöhnlichen Lösungen und Lust auf Perspektivwechsel wurden häufig genannt.

Die in den offenen Antworten genannten konkreten Bewältigungsstrategien bewegen sich selbst in einem Feld paradoxer Optionen:

Strategien der Paradoxie-Bewältigung

- **Agilität:** Kreation neuer Ziele und Strategien.
- **Neugier:** Testen von Optionen durch Projekte.
- **Dialektik:** Kompromisse nicht als 50:50 Lösungen verstehen, sondern das Finden eines Dritten Weges im Rahmen eines Konsensprozesses.
- **Teamwork:** Klärung der Widersprüche mit Mitarbeitenden, entwickeln einer gemeinsamen Einschätzung von Dringlichkeit und Wichtigkeit.
- **Zielfokus:** Kluges, taktisches Abwägen der Unterschiede auf Basis übergeordneter Ziele.
- **Entschiedenheit:** bewusste Vernachlässigung einer Option.
- **Resignation:** Opfern langfristiger Aspekte zu Gunsten kurzfristiger Kostenziele.
- **Passivität:** Zurücklehnen im Vertrauen, dass sich durch neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen Entscheidungen „ergeben“.

Wobei ein tieferer Blick in die Auszählung verrät:

Führungskräfte, die Paradoxien als positive Herausforderungen erleben, sind offener für produktiven Gedankenaustausch: Sie wenden sich deutlich häufiger mit dem Thema an Experten oder Vorgesetzte als jene, die solche Herausforderungen als schwierig empfinden. Umgekehrt: Führungskräfte, die paradoxe Herausforderungen als schwierig erleben, geben tendenziell häufiger an, gar nichts entscheiden zu müssen, weil sich Entscheidungen aus den Organisations-Routinen von selbst ergeben: "Es läuft einfach".

Einen anderen Unterschied sucht man im Datenmaterial übrigens vergeblich: Zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften ist weder im Erleben von Paradoxien noch in der Herangehensweise an ihre Bewältigung ein signifikanter Unterschied sichtbar.

Die Paradoxie ist gekommen, um zu bleiben. Und damit geht es allen gut.

Das Umfrage- und Autorenteam:

Guido Czejka, Susanne Ehmer, Herbert Schober