

HERBERT SCHOBER-EHMER | WIEN
 GUIDO CZEIJA | SALZBURG
 SUSANNE EHMER | WIEN
 GERHARD P. KREJCI | WIEN

Manager im (Wunder)Land der Paradoxien

Orientierungshinweise und Instrumente für die Praxis

Zusammenfassung

Die Autoren befassen sich mit Widersprüchen in Organisationen und gehen der Frage nach, wie man in Entscheidungssituationen Gewissheit gewinnt und »die richtige Lösung« entdecken kann, weil entschieden und gehandelt werden muss. Sie erläutern, dass Paradoxien nicht die Ausnahme, sondern das Normale sind, und warum Organisationen das Mittel der Wahl zum Umgang mit Paradoxien sind. Sie nähern sich mit dem literarischen Paradoxie-Klassiker Alice im Wunderland dem Alltagsphänomen von Führung. Anhand eines Paradoxie-Checks zeigen sie, wie man diesem »verzwickten« Thema auf die Spur kommt und Lösungen entwickeln kann. Zwei Beispiele, eines davon aus einem Familienunternehmen und das andere aus einem Industrieunternehmen, zeigen, wie der Blick auf Paradoxien gelenkt und wie diese in der Organisation bearbeitet werden können. Am Ende runden sie ihren Beitrag mit konkreten Vorschlägen für die Managementpraxis ab.

Schlüsselbegriffe

Entscheidungsfindung, Organisation, Management, Widersprüche, Paradoxien

Einführung

21. Oktober 1997 – er fährt, er kurvt, er kippt, er fällt: Eine Innovation ist ausgebremst, ein Mythos fast zerstört, aber viele haben gelernt. Seit diesem Tag weiß die Allgemeinheit, was ein Elchtest ist, und Mercedes-Benz hat verstanden, was geschieht, wenn zwei zentrale Ziele in Widerspruch geraten und eines auf Kosten des anderen »gewinnt«. Die Story ist hinlänglich bekannt. Um mit dem neuen Modell der A-Klasse die Konkurrenz hinter sich lassen zu können, wurde dem Anspruch des Marketings »Wir müssen rasch auf den Markt kommen« der Anspruch der Ingenieure nach längerer Entwicklungszeit, um höchste Qualität und Sicherheit garantieren zu können, geopfert. Vor dem Test war traditionell die Technikorientierung die bestimmende Größe bei Entscheidungen.

Die Streitigkeiten im Headquarter im Sommer des Jahres 97 kann man sich lebendig vorstellen. Die Entwickler und das Qualitätsmanagement lagen richtig, ihre Argumente »Wir müssen auf Nummer sicher gehen, sonst schaden wir dem Unternehmen« war mehr als berechtigt. Andererseits hatten die Marketingexperten die Situation des Marktes richtig

erkannt, ihre Forderung »Wir müssen rasch auf den Markt, sonst gefährden wir den Unternehmenserfolg« war ebenfalls sinnvoll und richtig. Machen wir das eine, dann ist es (wahrscheinlich) falsch, machen wir das andere, dann ist es (wahrscheinlich) ebenfalls falsch. Wie auch immer, eine Entscheidung muss getroffen werden.

Wenn die neuesten Nachrichten stimmen, dann finden wir bei VW das gleiche Muster vor: Die Paradoxie, das berechtigte, strategische Ziel, Senkung des CO₂-Ausstoßes und die berechtigten Bedenken der Ingenieure zur raschen Umsetzbarkeit, wird über einen hierarchischen Reflex (Unterwerfung und stiller Gehorsam) und nicht über ein souveränes Paradoxie-management »gelöst« – das Ergebnis mehr als fatal.

Mit solchen und auch weniger dramatisch verlaufenden Dilemmata werden wir uns in diesem Artikel auseinandersetzen. Wir nennen jenen Widerspruch, bei dem jede Seite berechtigt und für sich allein betrachtet auch »falsch« sein kann, bei dem aber ein Handlungsdruck besteht, eine pragmatische Paradoxie (Bateson, 1985). Mit unserem Beitrag wollen wir

den Fokus auf Organisationen legen und jenen, die in und mit Organisationen arbeiten, eine Hilfestellung dafür anbieten, wie man im Feld der pragmatischen Paradoxien Orientierung finden kann.

Das »Vertrackte« und die genialen Lösungen

Kein Leben ohne Widersprüche, kein Leben ohne Paradoxien. Wir freuen uns über Sicherheit und Beständigkeit, hoffen Neues zu entdecken und suchen nach Weiterentwicklung. Wir genießen Nähe und brauchen immer wieder Distanz, kein Wir ohne das Ich. Das eine – z. B. die Autonomie – bedingt das andere – die Verbundenheit. Obwohl beide Seiten solcher Unterscheidungen zueinander im Widerspruch stehen, sind sie nur miteinander zu haben, will man überleben, sich entwickeln, friedlich zusammenleben. Soziales Leben verlangt das Handeln, die Entscheidung. Dieser Umstand zwingt erfinderisch zu werden, um sich von diesem Dilemma nicht lähmen zu lassen. Also erfanden und erfinden wir uns »Paradoxie-Bewältigungs-Maschinen«. Eine dieser besonders kreativ funktionierenden sind Organisationen. Man könnte sagen, sie sind um Paradoxien »herum gebaut«, ihre Strukturen, Programme und Prämissen ermöglichen – meist recht unauffällig – dass Unterschiedliches gleichzeitig richtig und falsch sein kann (Luhmann, 2000). *Paradoxien* stellen nicht Ausnahmesituationen im sonst so logischen und gut strukturiert-linearen Ablauf von Unternehmen dar, sondern *repräsentieren das normale Leben in Organisationen* (Buchinger/Schober, 2008).

Um die Schwierigkeit zu bewältigen, *gleichzeitig* ein Produkt zu konzipieren, herzustellen und es an die Frau und an den Mann zu bringen, muss man sich nur eine Organisation schaffen, in der ein Bereich forscht und entwickelt, ein anderer produziert und der dritte sich um den Vertrieb kümmert. Und damit das auch noch länger funktioniert, werden ein Rechnungswesen, ein Einkauf usw. installiert. Damit alle Bereiche effizient ihre Aufgabe erfüllen können, entwickeln sie jeweils ihre eigenen Expertisen, Verfahren, Spielregeln und Logiken, und dann weiß jeder Bereich, worauf es »eigentlich« ankommt, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Diese unterschiedlichen Logiken fügen sich nicht einfach – wie die Zahnradmetaphorik suggeriert – zueinander, sondern begegnen sich als widersprechende »Wahrheiten«. Beispielsweise *beißen* sich die Anforderungen der Produktion immer wieder mit den Vorstellungen des Vertriebs und den Ideen des Marketings. Auch wenn jede Organisation, jedes Management aus solchen Widersprüchen gelernt hat, kann dieses Spannungsfeld nicht auf Dauer *befriedet*, sondern nur je und je neu organisiert und gemanagt werden (Simon, 2007). So gesehen sind Konflikte nicht das Problem, sondern der Hinweis auf »natürliche« Unterschiede, die einer »Behandlung« bedürfen. Organisationen erscheinen manchmal seltsam, undurchschaubar, behäbig und sind dennoch das Mittel der Wahl, um in einer komplexen und immer mehr ausdifferenzierten Welt handlungsfähig zu bleiben. Sie entwickeln Strukturen und Prozesse, benötigen aber mehr denn je Räume und Zeit zur Bearbeitung von Paradoxien. Es gibt kaum ein Meeting, in dem nicht die oben genannten Widersprüche zu verhandeln sind. Die Bearbeitung von Paradoxien wird verstärkt zu einer Kernaufgabe von Führung.

Paradoxie-Management in der Praxis

Wir möchten an dieser Stelle Lewis Carolls *Alice im Wunderland* zitieren:

»Hast du das Rätsel inzwischen gelöst?«, fragte der Hutmacher, wieder zu Alice gewandt.

»Nein, ich gebe auf«, sagte Alice.
»Was ist die Lösung?«

»Ich habe keine Ahnung«, sagte der Hutmacher.

»Ich auch nicht«, sagte der Märzhasen.

Alice seufzte. »Ich finde, ihr könntet mit eurer Zeit etwas Besseres anfangen, als sie auf Rätsel zu verschwenden, für die es keine Lösung gibt.«

»Wenn du über Zeit so viel wüsstest wie ich«, sagte der Hutmacher, »würdest du nicht sagen, dass wir >sie< verschwenden. Es muss >ihn< heißen.«

»Das versteh ich nicht«, sagte Alice.

»Natürlich nicht!«, sagte der Hutmacher und warf hochmütig den Kopf zurück. »Wahrscheinlich hast du auch noch nie mit Zeit ein Gespräch geführt.«

(Carroll, 1987)

Organisationen sind kreativ funktionierende »Paradoxie-Bewältigungs-Maschinen«.



Wenn man Paradoxien als Rätsel auffasst, wie sie durchaus erscheinen können, hat man sich schon in der Falle verfangen. Rätsel warten auf ihre (Auf-)Lösung, Paradoxien hingegen warten auf deren Management.

Globalisierung, rasante technische Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle u. a. m. zwingen Unternehmen, rasch und flexibel zu entscheiden. Was die richtige – besser die passende – Entscheidung ist, kann in höchst volatilen, unberechenbaren, komplexen und widersprüchlichen Umwelten kaum mehr gesagt werden (Schober-Ehmer/Krejci, 2015). Das Verstehen und der bewusste Umgang mit Paradoxien werden zum Erfolgsfaktor. Daher sollte Führung das Feld der

rerseits können Widersprüche aber ebenso kreativ und raffiniert unsichtbar gemacht werden. Wie auch immer, jede dieser Strategien hat ihre Berechtigung – allerdings auch ihren Preis. Daher ist es sinnvoll, einen aufmerksamen Blick auf den Umgang mit Paradoxien zu richten. Bezogen auf ein gesamtes Unternehmen muss die *Auffaltung* eines ganzen Themenkomplexes in autonome Einheiten (Bereiche, Divisionen, Abteilungen, Teams usw.), die jeweils funktional, regional, kun-

Der Paradoxie-Check

Wie schon oben ausgeführt, ist *Organisation* selbst bereits eine intelligente und originelle Antwort auf die Frage, wie beide Seiten einer Paradoxie genutzt werden können. Allerdings bringt jede Lösung weitere Widersprüche hervor, so dass es nicht wundert, wenn sich Führung in einem dicht gesponnenen Netz an Interessen verstrickt, vor allem wenn sie gelernt hat, Widersprüche zu berücksichtigen. Wir erachten es daher als wesentlich, in der Organisation Gelegenheiten zu schaffen, Paradoxien zu reflektieren, zu besprechen oder aktiv zu bearbeiten. Wir schlagen vor, dass Manager – zumindest zeitweise – auf ein pro-aktives Vorgehen verzichten und nicht dem Imperativ folgen, stets und sofort eine Richtung einzuschlagen, zu entscheiden und unmittelbar zu handeln. Erfolgreiches Paradoxie-Management schaut sich zuerst mit Gelassenheit auf dem Feld der Dynamik um, in dem es sich bewegt und eingreifen soll.

Im Rahmen des Paradoxie-Checks unterstützen strukturierte Fragebögen (vgl. Abb. 1) einzelne Führungskräfte oder eine ganze Führungscrew dabei, die Widersprüche und Paradoxien zu erkennen und zu entdecken, welchen sie in ihrer täglichen Führungspraxis begegnen. Sechzehn Paradoxien, die sich in unserer Praxis und Forschung als zentral erwiesen haben, sind in einer Liste angeführt, und die Anwender werden gebeten, jedes Item zu bewerten (siehe Abb. 1). Das daraus entstehende Profil ermöglicht einer professionellen Perspektive, schnell ein umfassendes Bild der Dynamik der Organisation zu zeichnen. Die Teilnehmenden bewerten dabei, welche Aspekte, Werte und Eigenschaften, aktuell für den Erfolg einer Organisation von Bedeutung sind. Daraus lassen



Die paradoxe Aufforderung an Führung lautet:
»Finde klare und umsetzbare Entscheidungen,
verlasse Dich aber nicht auf einfache Lösungen.«

Paradoxien und Widersprüche gut kennen und sich mit der Dynamik dieser Phänomene vertraut machen. Wie bewältigt eine Führungskraft so paradoxe Erwartungen wie *Nähe – Distanz*, *Eigenständigkeit – Verbundenheit*, *Stabilität – Veränderung*, *Vertrauen – Kontrolle* oder *Freiheit – Verbindlichkeit*? Sie sind weitere hoch wirksame gegenläufige und zugleich zusammenhaltende Kräfte. Man muss ein Verständnis darüber entwickeln, wie man solche unauflösbaren Widersprüche erkennen, verstehen, bewusst nützen und durch Strukturen und Prozesse handhaben kann. Allerdings darf sich Management nicht zu sehr in Widersprüchen und Paradoxien verstricken, denn es muss ja auch entschieden werden. Die paradoxe Aufforderung an Führung lautet demnach: »Finde klare und umsetzbare Entscheidungen, verlasse Dich aber nicht auf einfache Lösungen«.

In einem »gut geordneten Organisationsleben« erscheinen Widersprüche als »gemanagt«, in dem wohlüberlegte Formen des Strukturierens und Prozessierens genützt wurden. Ande-

denbezogen usw. ihre Aufgabe erfüllen, wieder zurückgebunden, d. h. die Autonomie wieder eingeschränkt werden. Der Gesamtzusammenhang *Unternehmen* holt die eigenständig gelebten Unterschiede zurück und *zwingt* Repräsentanten der Subsysteme in einen Konflikt, der – und das ist die Forderung der Stunde – kommunikativ gelöst werden muss. *Vergessen* die einzelnen Bereiche, dass sie nur zusammen denkbar und wirksam sind, und *wünschen* sie sich eine Entscheidung nach dem *Entweder-oder-Prinzip*, sollte sich das Management nicht zu hierarchischen Reflexen verführen lassen, sondern auf kommunikative Formen der Paradoxie-Bearbeitung setzen, welche die Bereichsverantwortung mit einer Gesamtverantwortung verknüpfen, bei der *Sowohl-als-auch-* oder *Weder-noch-*Lösungen gesucht werden.

Um in dieser Gemengelage eine passende Orientierung zu finden, kann es helfen, die treibenden Kräfte – die Entscheidungsprämissen, Werte, Gewohnheiten u. a. m. – in den Blick zu bekommen. Dazu wurde von den Autoren der Paradoxie-Check entwickelt.

Welche Bedeutung haben folgende Aspekte, Eigenschaften, Werte in der Praxis Ihrer Organisation?

Markieren Sie bitte jeweils eine Gewichtung zwischen 0 (= derzeit keine Bedeutung) und 10 (= derzeit höchste Bedeutung).

| | |
|--------------------------|--|
| • Stabilität | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Autonomie | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Ordnung | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Beziehungsorientierung | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Verbundenheit | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Außenorientierung | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Zentralität | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • Improvisation | • o --- --- --- --- --- --- --- --- --- --- 10 |
| • ... | • |

Abbildung 1 Auszug aus dem Paradoxie-Check.

sich erste Hypothesen ableiten, welche Herausforderungen gut bewältigt, wo Risikopotentiale sichtbar werden und welche Anforderungen Schwierigkeiten bereiten. Es geht hierbei nicht um richtig oder falsch, sondern darum zu verstehen, woran sich Kommunikationsprozesse und Entscheidungen bei wichtigen Themen ausrichten.

Es werden drei Ebenen betrachtet: die Organisation (das Unternehmen, ein bestimmter Bereich oder eine ganze Abteilung), das unmittelbare Team und die Führungsrolle.

Die Ergebnisse des Checks, die unterschiedlichen Gewichtungen und die Unterschiede in den Systemebenen eröffnen dem Beratungsteam ein repräsentatives Bild auf das »Geschehen« im Unternehmen. Die externe Perspektive betrachtet mithilfe von Hypothesen sowohl die einzelnen Systemebenen als auch die Zusammenhänge zwischen Organisation, Team

und Führungsrolle. Diese Betrachtungsweise ermöglicht festzustellen, auf welcher Systemebene welcher Beitrag zur Bewältigung von Paradoxien geleistet wird.

Die Auswertung des Checks ermöglicht Antworten z. B. auf die Fragen: Welche Widersprüche werden auf welcher Ebene besonders beachtet und wie unterschiedlich bewertet? Was wird ausgeblendet und wodurch ausgeglichen? Was leistet das Team, wofür muss sich die Führungskraft besonders bemühen und wie nützlich ist das? Diese Überlegungen dienen als Basis für einen ergebnisoffenen und suchenden Dialog mit dem Kunden (Ehmer, 2008). Dieser Dialog folgt den Spuren einer Dialektik, die Widersprüche bewahrt und (im dreifachen Sinn des Wortes) aufhebt. Diese gemeinsame Suchbewegung folgt der Thematik der Widersprüche, regt zum Nachdenken an und lässt sowohl für die Kunden als auch für die Berater Überraschungen zu. Orientierung

erhält der Check durch die Gewichtungen des Kunden, die mithilfe der Berater zu Widerspruchspaaren gebündelt werden und dadurch eine äußerst präzise Beobachtung und Reflexion ermöglichen. So kann z. B. untersucht werden, welche Auswirkung die Paradoxie »Stabilität – Flexibilität« oder »Prinzipientreue – Pragmatismus« auf welche inhaltlichen Themen, auf das Miteinander wichtiger Akteure und auf zeitliche Verläufe und Prioritäten hat.

Im Folgenden wollen wir den Einsatz des Paradoxie-Checks anhand von zwei Beispielen aus der Praxis verdeutlichen.

In einem Weingut in Baden:

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

Der Dialog mit dem Kunden folgt den Spuren einer Dialektik, die Widersprüche bewahrt und aufhebt.



modernisiertes Auftreten, suchte neue Namen für die Produkte, entwarf pfiffige Etiketten für die Flaschen und entwickelte neue Vertriebskonzepte. Kurzum, innerhalb von wenigen Jahren stellte sie ihren Betrieb signifikant um. Der gewünschte Erfolg stellte sich glücklicherweise ein, 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. Wie auf der Universität gelernt, verfasste sie Unternehmensgrundsätze, die die Funktionen eines modernen Business-Verständnisses, professionellen Marketings und neuer Technologien besonders betonte. Dass nach wie vor im Weinbau die Erfahrung, ja die Geheimnisse der Lagen, der Boden- und Pflanzenpflege und des Kelterns höchst bedeutsam sind, kam darin zu kurz. Wenig überraschend vertrat der Vater, der noch im Betrieb mitarbeitete, diese Tradition und wehrte sich gegen die Überbetonung der »Theorie«. Konflikte wurden unvermeidlich. Allerdings wurde den beiden nicht bewusst, dass ihre sehr persönlich geführten (und manchmal ermüdenden) Auseinandersetzungen dazu beitragen, das Unternehmen so erfolgreich werden zu lassen. Als Frau Wegner wieder verstärkt das Ruder in die Hand nehmen wollte, entschied sie sich, die Konfliktdynamik mit Beratern zu besprechen.

Der Paradoxie-Check half, von der Dimension »Person« (Eigenschaften, Interessen, Haltungen) auf das zentrale Spannungsfeld Tradition – Innovation zu wechseln. Schon dieser Schritt entlastete die emotionale Dimension zwischen Vater und Tochter. Im Zuge unserer Beratung wurde sichtbar, dass für die Tochter Innovation, Flexibilität, Kreativität und Erneuerung einen äußerst hohen Stellenwert einnahmen, während Prinzipientreue, Stabilität und Tradition als vernachlässigbar galten. In der Reflexion der Ergebnisse des Paradoxie-Checks konnte geklärt werden, dass die »Verleugnung« dieser Seiten es

ermöglichte, die Strategie der Modernisierung mit hoher Energie aufzuladen. Das Tagesgeschehen und das richtige Keltern kamen jedoch ohne die Erfahrungen und die Tradition, für die der Vater stand, nicht aus. Entweder wurde über die Strategie nicht gesprochen, also vom Alltag entkoppelt, oder es kam zu Grundsatzstreitigkeiten, die teilweise als Vater-Tochter-Konflikt gespielt wurden. Im gemeinsamen Coaching konnte der Konflikt von der psychodynamischen Seite beruhigt und von der Entscheidung darüber, wer nun recht hat, 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 oder »Verhinderer«, sondern gemeinsam Garanten des Erfolgs. In der Folge konnten jene Themen identifiziert werden, für die es Sinn macht, der Tradition zu folgen, und jene Felder, für die es Sinn macht, innovativ zu experimentieren, weil man noch nicht wissen kann, was sich bewähren wird.

In einem internationalen Produktionsunternehmen:

Die Leitung des Shared Service Centers (Finanzen, HR, Administration) wurde im Rahmen einer Umstrukturierung mit Dr. M. Schürmann (Name ist verändert), einem hochqualifizierten jungen Manager aus einem anderen Unternehmen, neu besetzt. Der Vorstand erwartete, dass neue Perspektiven und Konzepte zur Effizienzsteigerung dieser immer wichtiger werdenden Organisationseinheit beitragen würden.

Nach den ersten erfolgreichen Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Strukturbereinigung (z. B. der teilweisen Auflösung der persönlichen Assistenzen und Einführung eines Pools

für administrative Aufgaben), begann sich Widerstand und Unzufriedenheit zu regen. Selbst der Vorstand, dem Innovation und Optimierung so wichtig schien, stand nicht mehr so eindeutig hinter der neuen Leitung. Herr Schürmann – selbstkritisch wie er war – vermutete, dass sein Führungsverhalten wesentlich zu dieser kritischen Lage beigetragen hat (Fokus Verhalten). In einem Coaching hoffte er, den Ursachen auf die Spur zu kommen. Nach zwei Gesprächen wurde deutlich, dass das »Grummeln« in der Organisation zwar einen Adressaten gefunden hatte, dies aber nicht mit dem persönlichen Verhalten zusammenpasste. Denn Herrn Schürmann wurde sogar von den größten Kritikern in einem 180-Grad-Feedback Einfühlsamkeit, gutes Nachfragen und Zuhören attestiert. Das war für alle irritierend. Nur langsam wurde deutlich, dass durch die veränderten Anforderungen (die dem Vorstand sehr bewusst waren) gut ausbalancierte Widersprüche in Bewegung kamen – ohne einen Ort zu haben, an dem dies hätte artikuliert werden können. Erst die eingeführten Maßnahmen machten die Zumutungen der Veränderungen deutlich.

Zur Vorbereitung eines Workshops unter dem Motto »Gehen wir noch, oder stolpern wir schon?« wurde mithilfe des Paradoxie-Checks die Dynamik des Kraftfeldes erfasst. In den zu »servicierenden« Organisationseinheiten hatten von jeher die Aspekte Eigenständigkeit, Autonomie und Freiheit höchste Bedeutung. Im Shared Service Center selbst waren diese Dimensionen nur gering ausgeprägt. In der Vergangenheit gelang es den Beteiligten, das Spannungsfeld »Wir machen die Arbeit, so wie es für uns am besten ist« und »Ihr müsst nach einheitlichen Regeln und Standards

arbeiten« pragmatisch auf Kosten der Effizienz handzuhaben. Das Geschäft der Bereiche verlangt tatsächlich ein hohes Maß an Freiheit und Autonomie, die Aufgabe des Service Centers (der Name lässt eigentlich anderes vermuten) hingegen steht für Struktur, einheitliche Ordnung, Governance und notwendige Begrenzungen. Die paradoxe Situation: Das Geschäft am Markt verlangt unternehmerische Eigenständigkeit, die aber nur (für die Gesamtorganisation und die Kosten) durch Regelabläufe, Einhalten von Standards und Compliance-Spielregeln möglich ist. Die Repräsentanten (Geschäftsführer, Leiter der Finanzen der regionalen Gesellschaften und die Abteilungsleiter der Servicebereiche in der Zentrale) hatten sich gut aufeinander eingespielt, die Verschärfung der Regelorientierung zwang 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 hatte – basierend auf einigen zentralen Werten – 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 personenorientiert, wie diese Organisation tickte, war der Schuldige dafür rasch gefunden. Herr Schürmann hatte selbst indirekt mit seiner reflexiven, selbstkritischen Orientierung zu dieser Interpretation eingeladen. Durch seinen Versuch, die Spannungen auf der Personenebene auszugleichen, manövierte er sich aber verstärkt in eine

Stresssituation, ohne der Lösung näherzukommen. Die vorübergehende Entlastung durch den Vorstand (»Lasst uns ihm doch noch Zeit«) führte letztlich zu einer Verschärfung der Lage. Im Workshop, an dem einige

Gestaltung des Geschäfts kommen wollen (Ehmer, 2014). Zugleich muss einer Führungsperson klar sein, dass sie von allen daraufhin beobachtet wird, wie gerecht sie handelt, sich nicht von Einzelinteressen oder spezi-

Paradoxie-Management bedeutet, Gelegenheiten, Orte und Formate der Klärung und Entscheidungsfindung zu kreieren.



Repräsentanten der Geschäftsbereiche und des Service Centers teilnahmen, konnten die unterschiedlichen Perspektiven auf Anforderungen, Qualitäten und Werte besprechbar gemacht und ein Verständnis für Paradoxiefelder geschaffen werden. Gemeinsam verständigte man sich auf die neuen Herausforderungen und auf den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung. 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.

Orientierungshilfen für den Führungsalltag im Wunderland der Paradoxien

Auch Führungshandeln ist nicht paradoxiefrei. Führung kann nur wirksam werden, wenn man die Mitarbeiter gut kennt, auf sie zugeht und versucht, jeden einzelnen zu verstehen, wenn man sich also auf Nähe einlässt. Im Hinblick auf die Mitarbeiter wird ein Blick auf die Paradoxie der Abhängigkeit erforderlich: Organisation und Mitarbeiter brauchen jeder den anderen, sie müssen sich wechselseitig stärken und »ausbeuten«, wenn sie zu einer beiderseits bereichernden

ellen Motivlagen beeindrucken lässt und wie es ihr gelingt, Gesamtperspektiven, ökonomische und organisatorische Aspekte zu ihren Entscheidungsprämissen zu machen. Dazu braucht sie genügend Distanz. Nähe und Distanz gleichzeitig – wie kann das gehen?

In dieser Dynamik muss Führung Entscheidungen treffen, die sowohl ein-, zwei-, als auch mehrdimensionale Logiken »bedienen« können. Dies kulminiert in Fragen wie beispielsweise »Soll auf ein bestimmtes Produktionsverfahren umgestellt werden, weil es für das eigene Team Erleichterungen bringen würde, oder bleibt man beim alten Verfahren, weil die Umstellung der Prozesse einen gehörigen Aufwand für andere Teams erfordern würde?«, oder »Konzentrieren wir uns auf den lokalen Markt und verkaufen dieses Produkt weiterhin?«, oder »Passt dieses Produkt überhaupt noch in die globale Strategie?« Parado-

Wie man die Paradoxie von Führung zugleich benennt und auflöst – ob es funktioniert?

Thomas Vollmoeller, Xing-Chef:

»Die Mitarbeiter müssen das machen wollen, was sie machen sollen.« Was das ist – das entscheidet immer noch der Chef.

(Die Zeit, 41/2014)

xie-Management bedeutet daher *Gelegenheiten, Orte und Formate der Klärung und Entscheidungsfindung* zu kreieren, an denen explizit Widersprüche und Paradoxien verhandelt werden können. Das bedeutet, dass die Organisation sich selbst zum Gegenstand der Beobachtung und der Reflexion macht: Was wird wie unterschieden, was wird wie bewertet, was wird wie ein- und ausgeschlossen? Kurz, welche Vorstellungen der Steuerung werden hergestellt und wie sind diese wirksam?

Wie man aus dem Alltag weiß, spiegeln Organigramme nicht das Leben der Organisation wider (selbst wenn sie manchmal monatlich wechseln), so wie die Namen und Versprechen auf der Speisekarte nicht die Speisen sind, die dann serviert werden (Simon, 2012). Wenn es gut geht, findet man Betriebsanweisungen und Hinweise, wie die »Paradoxie-Bewältigungsmaschine« konstruiert ist. Das Leben darin wird von den realen Ereignissen und einem fortwährenden »Prozess des Organisierens« in Bewegung gehalten (Weick, 1985).

Wenn gerade alles geordnet wirkt, ist das eine gute Gelegenheit, das Paradoxie-Management selbst zum Thema der Reflexion und Gestaltung zu machen

Wir empfehlen, zwei verschiedene Fokuse einzunehmen, einen auf das Entscheiden und eine andere auf daraus resultierende Handlungen.

Fokus auf Entscheidungen

Entscheiden heißt, aus Alternativen zu wählen, einen Weg vorzugeben und so Handeln zu ermöglichen. Gleichzeitig verweist das Entschiedene immer dar-

auf zurück, dass es noch andere Optionen gab. Um Sicherheit zu stiften, sollte die Entscheidung diese Optionen zum Verschwinden, zum Verstummen bringen, auch wenn sich herausstellen könnte, dass es noch andere, vielleicht bessere oder klügere Möglichkeiten gegeben hätte. Entscheidungen, die dem Handeln vorausgehen – und sich damit über die Paradoxien hinwegsetzen (»Klar, wir produzieren die Variante A«) –, müssen sich von einer besonderen Pointe irritieren lassen, die man schnell wieder vergessen möchte: Sie sind selber ein Paradoxon, sie »erzählen« von mehreren Optionen und Widersprüchen und »behaupten« zugleich, es gibt nur die eine. Jede Managerin, jeder Manager kennt das aus der Praxis zur Genüge.

Will sich Führung mit den im Zuge eines Paradoxie-Checks erkannten Paradoxien weiter auseinandersetzen, empfiehlt es sich, die jeweils expliziten und impliziten Bearbeitungsformen auf drei verschiedenen Ebenen zu erarbeiten.¹

Unter einer expliziten Bearbeitung verstehen wir eine direkte, gezielte, ausdrückliche und dokumentierte Entscheidungsfindung. Mit implizit meinen wir jene Entscheidungen, die »innewohnenden« Pfaden, nicht ausgesprochenen Prämissen und Annahmen folgen und indirekt getroffen werden. Als Ebenen, die wir gleichsam als die »Orte der Entscheidung« bezeichnen können, sehen wir die Person, die Funktion bzw. Rolle und die Organisation.

- ▶ Auf der Ebene der Person wird das Bearbeitungsmuster von der persönlichen Werte- oder Grundorientierung (z. B. Risiko, Ordnung, Beziehung, Sache) geprägt.

- ▶ Die Funktion bündelt die verschiedenen Erwartungen hinsichtlich Rolle und Stelle und prägt so das Bearbeitungsmuster.
- ▶ Schließlich hat auf der Ebene der Organisation die Art der Differenzierung (hierarchisch, funktional, regional, matrixförmig, teamförmig, netzwerkartig, hybrid, u. a.) Einfluss auf die Bearbeitung von Entscheidungen.

Diese Bearbeitungsformen lassen sich mit den Orten der Entscheidung, wie in der Tabelle auf der folgenden Seite dargestellt, kombinieren (vgl. Abb. 2).

Fokus Handlungen

Entscheidungen dienen der Koordination von Handlungen, daher liefert nicht nur die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen wurden, brauchbare Hinweise auf den Umgang mit Paradoxien in Organisationen, sondern auch die darauf folgenden (und beobachtbaren) Handlungen.

In der aktuellen Praxis ist ein »gleichzeitiges Nebeneinander« unterschiedlicher Struktur- und Bearbeitungsformen von Paradoxien zu beobachten. Ein Phänomen, das Führungskräfte vor zusätzliche Herausforderungen stellt, da nicht nur der inhaltliche Widerspruch, sondern auch das passende Format entschieden werden muss. Einige Beispiele dazu (Krainer/Heintel, 2010):

- ▶ Hierarchisieren: Unter dem Motto »Wenn zwei sich streiten ...« wird bei Bedarf die Bearbeitung der Paradoxie an eine höhere Stelle delegiert, die einer Anforderung dauerhaft Vorrang gegenüber einer anderen gibt. Die Paradoxie wird durch eine klare »Chef-Entscheidung« nach dem *Entweder-oder-*

¹ Wir danken Torsten Groth für seine wertvollen Anregungen zu den nächsten Gedanken.

| Orte der Entscheidung | Bearbeitungsform | |
|-----------------------|--|--|
| | Explizit | Implizit |
| Person | Die Entscheidung wird an ausgewählte Personen, z. B. interne oder externe Experten, delegiert – und bleibt auf der Ebene Person. (»Ok, wenn Sie das so entschieden hat, passt es schon.«) | Die (bewussten oder intuitiven) Überlegungen zum Paradoxie-Management der Entscheider an der Spitze werden nicht kommuniziert, man kann nur aufgrund von Handlungsanweisungen Rückschlüsse ziehen. |
| Funktion und Rolle | Risiko: Einzelne Personen werden überfordert und die Organisation lernt nicht weiter. | Risiko: hohe Abhängigkeit von einzelnen Personen |
| | In der Stellenbeschreibung sind die zu bearbeitenden Widerspruchsfelder und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Inhaberin der Stelle kann die dazu erforderlichen Entscheidungen alleine treffen oder einen Kommunikationsprozess in Gang setzen. | Der Funktion werden aufgrund ihrer Bezeichnung Perspektiven und Ausrichtungen zugeschrieben. Die Rollenträgerin wird mit unausgesprochenen Erwartungen konfrontiert. |
| Organisation | Risiko: Orte oder Prozesse der Klärung (Meetings etc.) können zum Kampfplatz für Einflusssphären werden. | Risiko: Die Widersprüche werden vom Umfeld personalisiert, also dem Rollenträger zugeschrieben, der diese bewältigen muss. Im Feld widersprüchlicher Erwartungen kann er meist nur falsch entscheiden. Irgendwer ist immer unzufrieden. |
| | Für das Management der Paradoxien sind formale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und Formate vorgesehen. | Die mit den Organisationsmustern verbundenen Routinen, Gewohnheiten, Traditionen und Kulturen sind das Öl im Getriebe: Es läuft. |
| | Risiko: Die dafür eingesetzten Meetings, Workshops und Steuerungstreffen erfordern Zeit und Energie aller Beteiligten. Der Aufwand für umfangreiche, konfliktgetragene und manchmal auch langwierige Diskussionen lassen die Organisation ermüden. Die Folgen sind Unachtsamkeit, Unlust, Ideenarmut etc. | Risiko: Es kann nur indirekt gelernt werden, Alternativen werden nicht bewusst bzw. gezielt entwickelt. |

Abbildung 2 Bearbeitungsformen und Orte der Entscheidung

- ▶ Priorisieren und Sequenzierung ermöglichen, den Widerspruch zeitlich aufzulösen und zugleich zu erhalten. »Wir kümmern uns zunächst einmal nur um Variante A, nächstes Jahr werden wir uns Variante B genauer ansehen.« Werden die Gründe dafür nicht genügend kommuniziert, reagieren Mitarbeiter oft mit einem »Wissen die überhaupt, was sie tun?«.
- ▶ Offenlassen von Entscheidungen kann nur dann als aktives Führungshandeln interpretiert werden, wenn bewusst und ausgesprochen auf die steuernde Kraft der Selbstorganisation und das (intuitive) Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertraut wird.

Diese Beispiele nehmen nicht in Anspruch vollständig zu sein. Vielmehr ist von Interesse herauszufinden, welche Handlungen in der eigenen Organisation (bzw. im eigenen Team oder im Rahmen der eigenen Führungsrolle) bevorzugt werden, um mit Paradoxien umzugehen.

Begeben Sie sich nun einmal in die Rolle eines Ethnologen und erforschen Sie – ausgestattet mit einigen Fragen – das Feld Ihres Agierens, entdecken Sie, warum die eigene Organisation so erfunden und so gestaltet wurde, Führung so inszeniert wird, und für welche Widersprüche und Paradoxien die Organisation *einst* die passende Lösung darstellte.

Das gelingt dann besonders gut, wenn Sie sich auch in diesem Experiment auf einige Paradoxien einlassen:

- ▶ tief in das Geschehen eintauchen und zugleich Distanz einnehmen
- ▶ sich als Wissender und gleichzeitig als Experte des Nicht-Wissens verstehen

Prinzip gelöst – was nicht unbedingt bedeutet, dass sie damit für immer verschwindet. Die andere Seite wird »verabschiedet« und manchmal durch Sprechverbote

invisibilisiert. Nicht selten lebt sie »im Untergrund« weiter. Man tut so, als ob man sich an die Entscheidung der Hierarchie hält. Und handelt dennoch – hin und wieder – im Sinne der »anderen« Seite, scheinbar eindeutig.

- ▶ die Organisation verstehen und darüber staunen
- ▶ Tabus ernstnehmen und sie zugleich befragen

Einige Fragen für diese Entdeckungsreise:

- ▶ Welche Paradoxien *werden gesehen*? Welche werden *unsichtbar* gemacht?
- ▶ Wo werden Paradoxien über Oszillieren gelöst?
Mit Oszillieren meinen wir ein dialektisches, ausgleichendes Vorgehen, bei dem zwischen zwei Polen hin- und hergewechselt wird.
- ▶ Welche Paradoxien oszillieren auf welcher Dimension der Kommunikation (Luhmann, 1984)?
 - **sozial** als Austausch von Funktionen und Personen
 - **inhaltlich** bzw. sachlich, indem je nach Fragestellung zwischen bestehenden Annahmen und Werten zu neuen gewechselt wird
 - **zeitlich** durch ein Verschieben von Prioritäten auf der Zeitachse (»Zuerst beachten wir A, dann B, dann wieder A, ...«)
- ▶ Wann und wo führt eine solche Oszillation zur Überforderung von Organisation und Personen?
- ▶ Welche Paradoxien *werden wo und wie verhandelt*?
- ▶ Für welche Paradoxien sind *hierarchische Formen passende, sinnvolle Lösungen*?
- ▶ Welche werden gelöst, indem eine Seite *eindeutig forciert* wird?
- ▶ Wie verschafft sich die *andere (unsichtbare)* Seite Gehör und Raum?
- ▶ Wie zeigt sich das in den Strukturen und Entscheidungsprozessen?
- ▶ Wer beobachtet was und welche Bewertungen setzen sich durch?

- ▶ Wann, durch wen und mit welcher Wirkung wird das »Prinzip Als-ob« kreativ zum Einsatz gebracht?

Um Missverständnisse zu vermeiden, möchten wir dieses Prinzip etwas näher beschreiben:

Sie kennen die Situation: Per Anweisung wird von »oben« (welches Oben auch immer) explizit und formell geklärt, »was Sache ist«, also Eindeutigkeit hergestellt. Meist nach dem *Entweder-oder*-Muster. Diese Festlegung wird – um Konflikte zu vermeiden oder um das System stabil zu halten – nicht in Frage gestellt. Erweist sich die Umsetzung der Anweisung als schwierig, wird in der Praxis (still und leise) anders gehandelt, die andere Seite der Paradoxie kann quasi im Untergrund weiterleben. Alle wissen es (das Oben ahnt es zumindest), aber alle tun so, *als ob* man die Anweisung ernst nähme. So bleiben beide Seiten existent, niemand setzt sich zynisch und mit Macht über einen Aspekt hinweg, sondern durch das »Als-ob« bleibt dieser im Gedächtnis. Eine gewisse Form von Harmonie ist sichergestellt. Ob man dieses Herangehen empfehlen kann, ist eine andere Frage – wir wollen uns nicht dem Vorwurf aussetzen, Scheinheiligkeit zu relativieren – aber es lohnt, diese durchaus gängige Praxis genau zu beobachten, um ihre Wirksamkeit und deren Risiken für das Funktionieren einer Organisation einschätzen zu können. Die Gefahr dieser Praxis ist, dass dadurch auch andere sinnvolle Regelungen der Scheinheiligkeit ausgesetzt werden. Aber tun Sie nicht so, als ob Sie nicht sehr gewieft mit dieser Methode vertraut wären – nein, tun Sie so, als würden Sie das *Tun-als-ob* gar nicht kennen.

Anhand solcher Fragestellungen entdeckt man, wie durch Meetings, Workshops und andere Entscheidungsfor-

mate bisher Paradoxienmanagement ermöglicht, aber gleichzeitig auch, wie einfache Lösungen erschwert wurden. Man wird erstaunt verstehen, welche Entscheidungsprämissen unauflösbare Widersprüche raffiniert umsegelt haben. Man wird erkennen, wie die Unternehmenskultur und bevorzugtes, gut in Routinen eingetübtes Kommunizieren manche Widersprüche zum Verschwinden gebracht haben, und man wird nachvollziehen können, warum neue Mitarbeiter seltsame Fragen stellen. Mit diesem Zugang werden Sie Ihre originären Erfolgs- und Risikopotentiale aufspüren und weitere Ideen für ein gelingendes Paradoxie-Management entwickeln.

Rätsel lösen und Paradoxien managen!

Lassen wir am Ende unserer Überlegungen Lewis Carolls *Alice im Wunderland* nochmals zu Wort kommen:

»Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier weitergehen soll?«

»Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest«, sagte die Katze.

»Ach, wohin ist mir eigentlich gleich –«, sagte Alice.

»Dann ist es auch egal, wie du weitergehst«, sagte die Katze.

»– solange ich nur irgendwohin komme«, fügte Alice zur Erklärung hinzu.

»Das kommst du bestimmt«, sagte die Katze, »wenn du nur lange genug weiterläufst.«

(Carroll, 1987)

Wir empfehlen Managern nicht, lange genug zu laufen und darauf zu hoffen, so der Paradoxie zu entkommen, sondern sich mit Ungewissheiten vertraut zu machen und zu akzeptieren, dass man den evolutionären Prozessen seiner Organisation sowohl unterworfen ist als auch diese gleichzeitig gestalten muss. Rätsel gehören gelöst und Paradoxien gemanagt. Zusammenfassend ergeben sich einige Empfehlungen für ein paradoxie-freundliches Managen im Unternehmensalltag:

- ▶ in den hierarchischen Aufbau der Organisation heterarchische Formate einbauen – lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selber steuern;
- ▶ in die Kultur der Logik und Linearität (die sich besonders für technische Prozesse eignet) die Kultur der Unterscheidung (Diversität und Dialektik) einschmuggeln;
- ▶ über unaufwändige, aber fix vereinbarte Feedback-Runden lernen;
- ▶ anstelle von »Wer ist schuld?« die Frage »Was ist los?« stellen. Bereits dieser Schritt lockert emotionale Verwicklungen;
- ▶ das Spiel mit den Zumutungen spielen, z. B. muten Sie es sich und anderen zu, manch nicht Ausgesprochenes zum Thema zu machen;
- ▶ mit gut definierten Experimenten in abgegrenzten Bereichen oder zu klar definierten Themen neue Erfahrungen sammeln;

- ▶ akzeptieren, dass manche Widersprüche sind, wie sie sind, und es keine kausalen Verursacher gibt;
- ▶ sich die Freiheit der Selbstbeobachtung erobern;
- ▶ vergessene Wege im Wunderland entdecken und fragen, was man reaktivieren könnte;
- ▶ Wundern – Staunen – und manchmal auf Wunder vertrauen.

Management in (Wonder-)Land of Paradoxes: Orientation References and Tools for Practise

Abstract In this article the authors address contradictions within organisations and examine how certainty could be achieved during decision-making processes and how »the correct solutions« could be found. In organisations it is vital that decisions are made regularly in order to produce actions. They state that paradoxes are not the exception but the rule and explain why an organisation is considered as a means to deal with paradoxes. By quoting Lewis Carroll's book »Alice in Wonderland«, which is in fact a summary of paradoxes, they elaborate phenomena of daily leadership. By explaining the tool »Paradox Check« they show a possibility to find solutions in »tricky« situations within organisations. Two practical examples, one of a family owned business and one of an industrial organisation, show how the focus can be directed to paradoxes and how these paradoxes can be dealt with. At the end the authors summarize some suggestions for managerial practice.

Keywords Decision making, organisation, management, contradictions, paradoxes.

Literatur

- Bateson, G. (1985). Ökologie des Geistes. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Buchinger, K./Schober, H. (2008). Das Odysseusprinzip: Leadership revisited. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Carroll, L. (1987). Alice im Wunderland. München: dtv.
- Ehmer, S. (2008). Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen. Aufsichtsrat aktuell, 22–24.
- Ehmer, S. (2014). Kreativität ist nicht einfach zu haben – Ein Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung. Freie Assoziation, Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur, 65–77.
- Krainer L./Heintel, P. (2010). Prozessethik: Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schober-Ehmer, H./Krejci, G.P. (2015). Was nach dem linearen Steuern kommt: Sei volatil! OrganisationsEntwicklung, 33–35.
- Simon, F.B. (2007). Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. Revue für postheroisches Management, 68–87.
- Simon, F.B. (2012). »Meine Psychose, mein Fahrrad und ich«. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit«, 13. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Weick, K.E. (1985). Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/Main: Suhrkamp. ■

Die Autoren



Mag. Herbert Schober-Ehmer

Redmont Consulting Cluster
Steinbrechergasse 20/4
A-1220 Wien
h.schober-ehmer@redmont.biz

Organisationsberater, Executive-Coach; Arbeitsschwerpunkte: Steuerungsteam, Leadership, Change; Lehrbeauftragter EH Freiburg, Lehrberater und Lehrtrainer der ÖGGO, Member des Redmont Consulting Clusters



Mag. Guido Czeija

Redmont Consulting Cluster
Mayerlehen 63
A-5201 Seekirchen
g.czeija@redmont.biz

Organisationsberater, Trainer, Coach. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Veränderung und Konflikte; Mitglied der ÖGGO (Gruppendynamik), Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten; Member des Redmont Consulting Clusters

Die Autoren



Dr. Susanne Ehmer

Redmont Consulting Cluster
Steinbrechergasse 20/4
A-1220 Wien
s.ehmer@redmont.biz

Organisationsberaterin, Dipl.-Supervisorin, Coach; Lehrbeauftragte EH Freiburg und Universität Wien; Redaktionsmitglied Zeitschrift »Supervision«; Member des Redmont Consulting Clusters



Mag. Gerhard P. Krejci

Redmont Consulting Cluster
Windmühlgasse 25/9
A-1060 Wien
g.krejci@redmont.biz

Organisationsberater, Trainer und Coach. Arbeitsschwerpunkte: Führung und Teams. Lehrberater für Systemische Organisationsberatung, Gruppendynamiker (ÖGGO) und Lektor an verschiedenen Hochschulen, Member des Redmont Consulting Clusters