

Paradoxien und die Einschätzung von Potenzialen

Eine Praxisreise

Dr. Jörg Habenicht,
Partner osb Wien GmbH, osb international
joerg.habenicht@osb-i.com

«Am Anfang war das Wort (griech. *lógos*) ...
und damit fing der ganze Ärger an.»
(Fritz B. Simon)

Klaus Eidenschink erinnert an ein theologisches Rätsel aus dem Mittelalter, als sich das Denken in Paradoxien als Notwendigkeit bereits abzeichnete. Der Gedanke beschäftigt sich mit der Frage, ob der allmächtige Gott fähig ist, einen Stein zu erschaffen, der von solch großem Gewicht ist, dass er ihn selbst nicht mehr hochheben kann. Und schon ist die Allmacht von Gott in das ewige Spannungsfeld der Paradoxie hineingezogen und kommt da nicht mehr raus.

Rückbezüglichkeit nennt die Systemtheorie solche Zusammenhänge wo Ende und Anfang wechselseitig aufeinander einwirken, und keine Führungssituation lässt sich ohne Rückbezüglichkeit denken.

Beispiele dazu lassen sich genügend finden. So verweist zum Beispiel Dirk Baecker auf Niklas Luhmanns Definition von Autorität, dass man nämlich in der Lage ist, Rückfragen zu entmutigen. Das Berufen auf Autorität bewirkt also, dass der andere verstummt. Das macht für Führung genügend Risikofelder auf. Krusche (2008) beschreibt die darin innewohnende Paradoxie treffend: «Es geht hierbei vielmehr darum, immer wieder Anlauf zu nehmen, die eigenen Entscheidungen als legitim zu kennzeichnen. Und dies geschieht in der Regel nicht durch Entmutigung, sondern durch Ermutigung: In dem Moment, wo Führung zum Widerspruch ermutigt, stärkt sie ihre eigene Legitimation und investiert damit in ihre credibility für die hoffentlich seltenen Momente, bei denen sie keinen Widerspruch dulden darf.»

Auch im Führungsbetrieb werden immer tiefer schürfende Reflexionen notwendig, um sicherzustellen, dass Führungskräfte sich nicht energetisch, fröhlich, selbstherrlich unwirksam machen. Das erfordert sehr viel Zeit für Reflexion, die ja ebenfalls ein zutiefst paradoxer Vorgang ist. Zuerst machen wir etwas, um dann danach erst nachzudenken, ob das auch gut so

war und um längerfristig sicherzustellen, dass bei all dem zukünftigen Machen und all dem vorausgegangenen Nachdenken das Gute überwiegt.

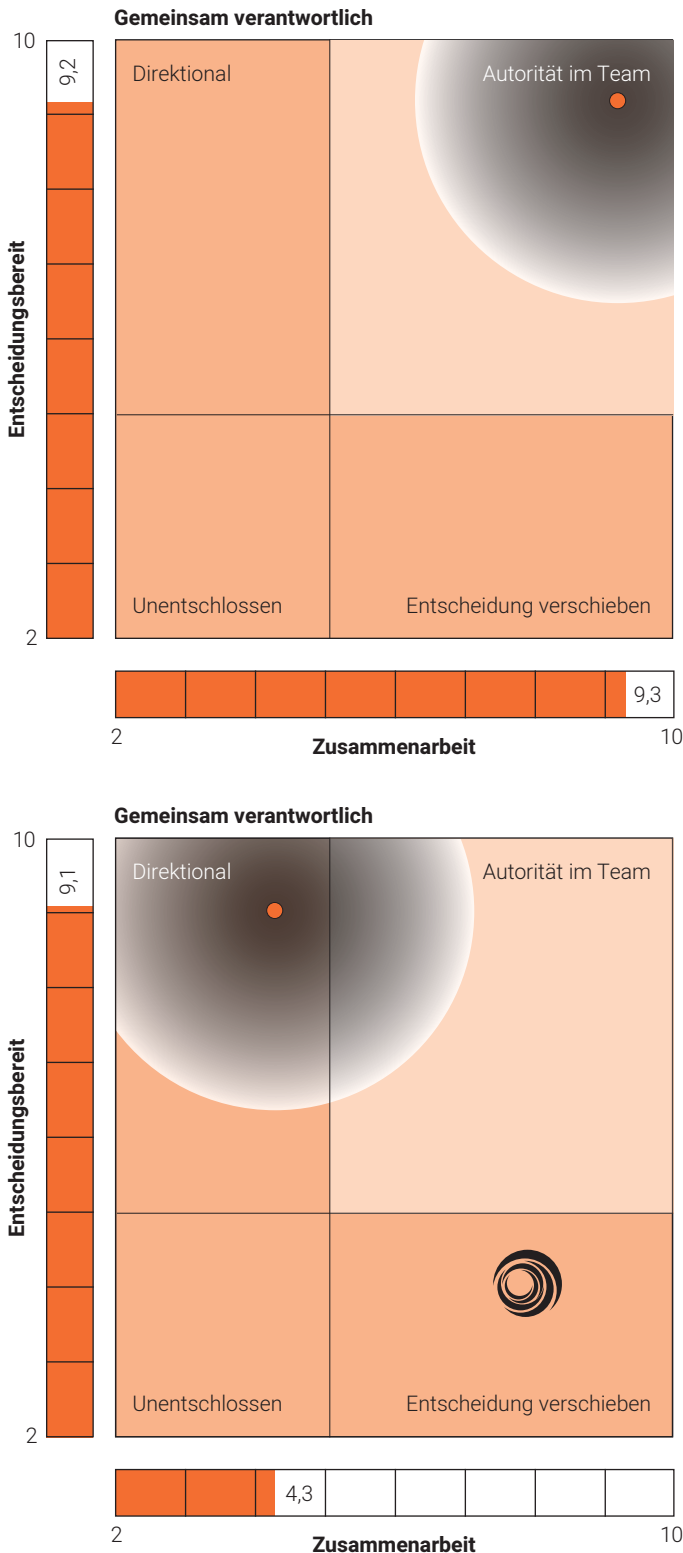
So ergeben sich für das Praxisfeld der Potenzialeinschätzung (Vorhersage von Führungsleistung) schon seit Langem zentrale Fragen wie Rückbezüglichkeiten in Form von Paradoxien einbezogen werden können. Seit einiger Zeit arbeitet ein Instrument (Selbsteinschätzungs-Verfahren Harrison) mit einer systemischen Lösung, die eine Vielzahl von Paradoxien zur Vorhersage von Verhalten nutzt.

Beispielhaft erörtern wir Führungsverhalten in Entscheidungssituationen: Es wird dabei einerseits ermittelt, wie hoch die Präferenz ist, entscheidungsbereit (Definition: Das Verlangen, entscheidungsberechtigt zu sein und die Bereitschaft, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen) zu sein. Ebenso wird die Präferenz *Zusammenarbeit* (Definition: Die Tendenz, mit anderen bei der Entscheidungsfindung zusammenzuarbeiten) bestimmt und mit *entscheidungsbereit* in ein Spannungsfeld gebracht.

Dabei kann von einer *ausgeglichenen Stärke* gesprochen werden, wenn beide Faktoren hoch und vor allem ausgeglichen vorhanden sind. Die Führungskraft kann dann beide Verhaltensweisen ähnlich hoch aktivieren und sich darauf verlassen, von beiden Fähigkeiten gleichermaßen zu profitieren. Die Person agiert ausschließlich im Bewusstsein dieser ausgeglichenen Stärke.

Beim Fehlen dieser Balance zeigt sich eine starke Tendenz und ein überzogener, dysfunktionaler Versuch des Ausgleichs; eine Art *Überschlagshandlung*. Die hohe Entscheidungsbereitschaft führt zu einer starken Tendenz zu direktorialem Verhalten, das nur selten – aber dann zu heftig – von dem Versuch des ausgleichenden Zusammenarbeitens unterbrochen wird. Dieser zu späte, übersteuernde Versuch, gleicht einem unkontrollierten Kraftakt, der von der handelnden Person als unsicheres Terrain beschrieben wird und als Folge der Dysbalance darin endet Entscheidungen hinauszuschieben.

Abbildung 1
Führungsverhalten
in Entscheidungssituationen



Im Beratungskontext ist das Fehlen einer ausgeglichenen Balance Ausgangspunkt für weitere Entwicklungsmaßnahmen, die darauf abzielen, die schwächer ausgeprägte Präferenz (Anderere in Entscheidungen einzubeziehen) gezielt zu üben bzw. zu ermöglichen, um davon und im gleichen Zuge von der paradoxen Eigenschaft zu profitieren. Wer letztlich beides ausreichend zur Verfügung hat, wird als Autorität im Entscheidungsteam wahrgenommen.

Paradoxien sind also auch im individuellen Entwicklungskontext praxisrelevant geworden und tragen so zu einem ungeahnt hohen Wirkungsgrad moderner systemischer Potenzial-einschätzungs-Instrumente bei.

Theoretische Basis der Methode

Das Selbsteinschätzungs-Verfahren Harrison ist ein diagnostisches Instrument zur Beschreibung vorhersagbarer Führungsfähigkeiten welches von Dan Harrison entwickelt wurde. Die derzeitige methodische Alleinstellung begründet sich in dem Zusammenwirken der beiden zugrundeliegenden Theorien:

Die *Enjoyment-Performance-Theorie* beschreibt auf einer dynamischen Skala – nach dem Prinzip der Wiederholung, des Erfahrungsgewinns, der positiven Bestärkung, des erhöhten Erfüllungsgrades, welche Eigenschaften von der Testperson bevorzugt eingesetzt bzw. vermieden werden. Es entsteht eine Rangliste beginnend mit den bevorzugten Eigenschaften (hohe Präferenz) und den vermiedenen Eigenschaften (niedrige Präferenz).

Die *Paradox-Theorie* setzt diese Eigenschaften in einem weiteren Schritt nach validierten Paarungen in zwölf Spannungsfeldern ein, die sehr detaillierte Aussagen zulassen, ob es sich bei dem Paradox-Paar jeweils um eine *ausgeglichene Stärke* handelt oder ob mit *Überschlagshandlungen* (unkontrollierten, unerwünschten Entladungen), die es zu bearbeiten gilt, zu rechnen ist. Daraus lassen sich ebenso hervorragend Bestätigung für vorhandene Leistungsbereiche erarbeiten als auch versorgende Schritte für unausgeglichene Führungsfähigkeiten ableiten.



Literatur

- **Eidenschink, K. & Brühl, K. (2022).** Portal für Metatheorie der Veränderung, www.metatheorie-der-veraenderung.info
- **Krusche, B. (2008).** Paradoxien der Führung. Carl-Auer.
- **Simon, F. (2013).** Wenn rechts links ist und links rechts; Paradoxmanagement in Wirtschaft, Familie und Politik, Carl-Auer.