



Abstract

Both/And Leadership: Führung im Kontext organisationaler Spannungsfelder und pragmatischer Paradoxien (Arbeitstitel)

Stefan Teufl & Christina Schweiger | FHWien der WKW

Der Führungsalltag vieler Führungskräfte des oberen und mittleren Managements ist durch das Management von organisationalen Spannungsfeldern geprägt. Spannungen entstehen durch diametral ausgeprägte, parallel existierende Elemente der Organisationslogik (Engelmann et.al. 2020), wie beispielsweise der Logik des Administrationsbereiches auf der einen und der Logik des F&E-Bereiches auf der anderen Seite. Im Kontext dieser Spannungsfelder werden Führungskräfte von Paradoxien berührt, die als die gleichzeitige Existenz gegensätzlicher Anforderungen, die untrennbar und interdependent miteinander verbunden und definiert sind (Smith & Lewis 2011).

Nach diesem Verständnis unterscheiden sich Paradoxien von Widersprüchen, Dilemmata und „Zwickmühlen“, welche sich im Wesentlichen durch „Entweder-oder-Entscheidungen“ auflösen lassen. Paradoxien sind im Gegensatz dazu nicht lösbar bzw. bedarf es hierfür im Führungsalltag multiplere Lösungsstrategien als jene der reinen „ja/nein oder entweder/oder-Lösungsstrategie“. Demnach verlangt die Erfüllung organisationaler Aufgaben eine Verlagerung, Verschiebung oder Entfaltung paradoxer Anforderungen (Luhmann 1993), d.h. deren gleichzeitige konstruktive Verarbeitung, da sich die Erfüllung von einer und die Vernachlässigung anderer Anforderungen negativ auf den Führungserfolg auswirken würde. Mit anderen Worten: Führungskräfte können sich Paradoxien nicht entziehen, aber sie können diese möglicherweise erkennen, benennen, respektieren, handhaben und bearbeiten.

Vor diesem Hintergrund greift der hier skizzierte Beitrag wesentliche Fragestellungen zum Umgang mit Paradoxien für Führungskräfte des oberen und mittleren Managements auf. Basierend auf einer kritischen Diskussion bestehender Führungsansätze im Kontext organisationaler Spannungsfelder (wie z.B. ambidextre, transformationale Führung oder Servant Leadership) sollen konkrete Handlungsstrategien für Führungskräfte in paradoxen Führungswelten abgeleitet und mithilfe von Fallvignetten aus qualitativen Interviews veranschaulicht werden. Der Fokus richtet sich hierbei auf die Logik des Gelingens von Führung in paradoxen Organisationswelten. Daneben erfordert „paradoxe Führung“ auch spezielle Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Führungskräften. Demnach werden auch Skills und Kompetenzen beleuchtet, die für die Bewältigung paradoxer Führungssituationen unumgänglich sind und zugehörige Anregungen für (systemische) PE-Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung gegeben. Die Betrachtungen münden in einem handlungsleitenden Modell für paradoxe Führungssituationen, welches neben der Beidhändigkeit als Lösungsversuch (ambidextres Führungsverhalten) die „Mehrhändigkeit“ im Führungsverhalten kritisch durchleuchtet.

Literatur:

Engelmann, A., & Kump, B., & Schweiger C.: (2020): Clarifying the Dominant Logic Construct by Disentangling and Reassembling its Dimensions. In: International Journal of Management Reviews 22 (4)

Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. Verwaltungsarchiv 84, Heft 3

Smith, W. K. & Lewis, M. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. In: Academy of Management Review, 36. Jg., H. 2, S. 381-403