



Der Selbsttest für paradoxes Führungsverhalten in der langfristigen Unternehmensentwicklung

Der Hintergrund

Dynamische Organisationen, also Organisationen, die sich im Wandel befinden, die eine langfristige Orientierung haben und sich an externe Gegebenheiten anpassen, müssen sich mit einer Reihe von Paradoxien auseinandersetzen. Studien belegen, dass insbesondere Führungskräfte mit einer Neigung zu langfristiger Orientierung dazu neigen, diese Paradoxien zu verstärken.

Das führt immer wieder zu Situationen, in denen die Mitarbeiter diese Paradoxien wahrnehmen und nach Orientierung suchen. „Wir sollen uns zwar an die Prozesse halten, aber unseren Kunden jeden Wunsch von den Augen ablesen!“ oder „Soll ich jetzt schnelle Ergebnisse erzielen oder auf die Einhaltung des Budgets achten?“ sind typische Sätze, die ich in Unternehmen häufiger höre.

Es gibt 4 Paradoxien für Organisationen, die immer wieder vorkommen und sowohl eine langfristige Sichtweise haben als auch kurzfristig auf Veränderungen im Umfeld der Organisation reagieren:

1. Aufrechterhaltung der kurzfristigen Effizienz bei gleichzeitiger Konzentration auf die langfristige Entwicklung.
2. Sich den kollektiven Kräften in der Umwelt zu beugen und sie dennoch mitzugestalten.
3. Sowohl Stabilität als auch Flexibilität aufrechterhalten.
4. Fokussierung sowohl auf die Bedürfnisse der Aktionäre als auch aller Stakeholder.

Darüber hinaus sind Führungskräfte mit einer langfristigen Orientierung am ehesten in der Lage, diese Paradoxien erfolgreich zu bewältigen. Durch die langfristige Orientierung ergibt sich ein positiver Einfluss auf:

1. F&E-Investitionen und Fähigkeiten des Unternehmens
2. Marktanteil und
3. Das Image des Unternehmens im Markt und bei Mitarbeitern

Die Autoren

Die Wissenschaftler Zhang und Han entwickelten im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2019 ein Messinstrument, um analysieren zu können, welchen Einfluss das Verhalten von Führungskräften auf den Eintritt paradoxer Situationen in Unternehmen hat. Der Fragebogen wird auch als „PLB-CD“ (Paradoxical Leader Behaviour in Corporate Development Scale) bezeichnet.



Das Ziel der Übung

Mit Hilfe des Fragebogens können Sie für sich selbst feststellen, wie sehr in Ihnen paradoxes Führungsverhalten ausgeprägt ist. Sie können damit für sich selbst besser einschätzen, inwieweit Sie selbst durch Ihr Verhalten zur Entstehung der oben aufgeführten 4 Paradoxien in Ihrer Organisation selbst beitragen.

Die Anwendung

Der Test selbst dauert nur wenige Minuten und besteht aus insgesamt 20 Aussagen. Drucken Sie ihn am besten aus und markieren Sie Ihre Bewertung in den vorgesehenen Kästchen bei jeder Frage. Bitte bewerten Sie möglichst zügig und spontan, ob und in welchem Maße Sie diesen Aussagen zustimmen. Die Skala reicht von „1: Nie“ über „2: Manchmal“ und „3: 50/50“ bis zu „5: Sehr häufig“. Es gibt dabei keine „richtigen“ oder „falschen“ Bewertungen. Es zählt Ihr Bauchgefühl.

Genauere Hinweise zur Auswertung des Tests finden Sie im Anschluss an den Fragebogen.

Wenn Sie eine individuelle Auswertung wünschen, kontaktieren Sie uns und schreiben Sie einfach eine Mail an:

j.wolbersen@5-elements.de

Hier finden Sie weitere Informationen zum Thema:

1. in meinem Blogartikel zum Thema: ogy.de/lq49
2. in der Studie selbst:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597818301663?via%3Dihub>

Wir hoffen, dass Sie durch die Arbeit mit diesem kleinen Test für sich ein paar hilfreiche Impulse bekommen und würden uns freuen, wenn Sie uns – per Mail oder gern auch persönlich – von Ihren Erfahrungen berichten.

Im Rahmen unseres Coaching-Angebotes arbeiten wir mit Ihnen daran, mehr innere Klarheit, Ruhe und Handlungsfreiheit zu gewinnen. Sie lernen, wie Sie Ihr Führungsverhalten optimieren und Ihre Mitarbeiter unterstützen können, um gemeinsame Ziele zu erreichen und Erfolg feiern zu können.



Was wir sonst so tun finden Sie hier:

[Unsere Webseite](#)

und zu unseren Angeboten geht es hier:

[Unsere Angebote](#)



Bitte lesen Sie sich die jeweilige Aussage durch und bewerten Sie für sich spontan, wie häufig sie von Ihnen selbst (oder Ihrem Chef) kommen. Markieren Sie Ihre Bewertung durch ein Kreuz in der betreffenden Spalte.

	1 Nie ◀◀	2 Manch- mal ◀	3 circa 50/50 	4 häufiger ▶	5 Sehr häufig ▶▶
1. Stellt die aktuelle Effizienz des Unternehmens sicher, berücksichtigt aber gleichzeitig den Bedarf für zukünftige Geschäftsentwicklungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hält sich an vorgegebene Richtlinien, beeinflusst aber auch die zukünftige Ausrichtung der Richtlinien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Betont die Standardisierung der internen Organisation, betont aber auch die Flexibilität des Organisationssystems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Betont den Ressourcenwettbewerb zwischen Aktionären und Stakeholdern (vor- und nachgelagerte Bereiche, Wettbewerber, Mitarbeiter, Regierung usw.), aber auch das harmonische Miteinander in der Stakeholder-Gemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Betont sowohl die kurzfristige Geschäftsrentabilität als auch die langfristige Kontinuität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Behält die Marktregeln bei, drängt aber auch darauf, neue Regeln zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Konzentriert sich auf die Routinisierung des internen Organisationsmanagements, traut sich aber auch, dieses immer wieder anzupassen und zu optimieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1 Gar nicht ◀◀	2 kaum ◀	3 etwas 	4 gut ▶	5 Voll und ganz ▶▶
8. Betrachtet die Firma als eigenständige Einheit, aber auch als einen Teil der Stakeholder-Gemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Steigert die Effektivität aktueller Geschäftsmodelle, führt aber auch neue Modelle mit Zukunftsperspektive ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Respektiert die Branchenregeln, fördert aber auch proaktiv Veränderungen und Innovationen bei den Branchenregeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Formalisiert interne Organisationsmethoden, ermöglicht aber auch einen flexiblen Übergang zwischen den Methoden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Nimmt eine Shareholder-Perspektive ein, aber auch eine Stakeholder-Community-Perspektive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sichert die laufenden Gewinne bestehender Geschäfte, besteht aber auch darauf, neue Geschäfte mit potenziellen langfristigen Gewinnen zu erkunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Folgt den Marktkräften, schafft aber auch Marktkräfte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Betont einen umsichtigen organisatorischen Entscheidungsprozess, betont aber auch die schnelle Anpassung an Veränderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Manifestiert die Gegensätzlichkeit von Aktionärsinteressen und Stakeholder-Interessen, strebt aber auch eine Angleichung zwischen ihnen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



17. Nutzt aktuelle etablierte Geschäfte, erkundet aber auch Geschäfte mit zukünftigem Wachstumspotenzial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Passt sich den kollektiven Kräften in der Umgebung an, ist aber auch in der Lage, diese Kräfte zu verändern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Stabilisiert die Organisationsstruktur, passt sie aber auch an oder baut sie auf Basis der Unternehmensentwicklung neu auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sucht nach dem einzigartigen Wert des Unternehmens, achtet aber auch auf den Wertzuwachs für die Stakeholder-Gemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dieses Messverfahren gibt einen Hinweis und eine Diagnose über das paradoxe Führungsverhalten einer einzelnen Führungskraft. Mit anderen Worten, ob eine Führungskraft die 4 primären Paradoxien, die einer dynamischen Organisation innewohnen, beachtet oder nicht.

Es kann als Multi-Source-Feedback und/oder als Selbst-Test verwendet werden



Die Auswertung

Bitte übertragen Sie nun die jeweiligen Punktwerte der einzelnen Aussagen in die Tabelle. Wenn Sie alle Werte eingetragen haben, rechnen Sie die Punktwerte der jeweiligen Spalte zusammen, um einen Gesamtwert pro Spalte zu erhalten.

Beispiel: Sie haben der Aussage Nr. 2 („Hält sich an vorgegebene Richtlinien, beeinflusst aber auch die zukünftige Ausrichtung der Richtlinien.“) teils-teils (50/50) zugestimmt. Tragen Sie dann den Punktwert 3 bei Nr. 2 ein.

A) Beibehaltung der kurzfristigen Effizienz und Verfolgung der langfristigen Entwicklung	Punkte	B) Anpassung an gegebene Arbeitsumwelt und aktive Gestaltung ihrer Gegebenheiten	Punkte
Nr.1		Nr. 2	
Nr.5		Nr.6	
Nr.9		Nr.10	
Nr.13		Nr.14	
Nr.17		Nr.18	
Summe		Summe	
C) Aufrechterhalten der Stabilität und Förderung der Flexibilität	Punkte	D) Fokus sowohl auf die Aktionärs- wie auf die Stakeholder-Gemeinschaft	Punkte
Nr.3		Nr.4	
Nr.7		Nr.8	
Nr.11		Nr.12	
Nr.15		Nr.16	
Nr.19		Nr.20	
Summe		Summe	



Im Maximum sind 100 Punkte erreichbar. In diesem Fall würden alle vier Grundformen der Paradoxien im Unternehmen gleichzeitig und in gleicher Intensität auftreten, z.B. weil das Unternehmen sich im Moment in einem Wandlungsprozess befindet.

In diesem Fall ist davon auszugehen, dass die Führungskraft, die in diesem Fragebogen eingeschätzt werden soll (Sie selbst oder z.B. Ihr direkter Vorgesetzter) sehr gut mit internen und äußeren Widersprüchen umgehen kann, in der Lage ist, sie auszugleichen und das Unternehmen / den Bereich auf Grundlage einer langfristigen Zukunftsperspektive weiterzuentwickeln.

Zeigen sich bestimmte Schwerpunkte, z.B. hohe Werte in einem Bereich, aber niedrige Werte in einem anderen, sollte darüber nachgedacht werden, ob es sich bei den niedrigen Punktwerten eventuell um einen „blinden Fleck“ handeln könnte.

Nehmen wir an, der Bereich A („...langfristige Entwicklung“) erreicht einen Punktwert von 10 Punkten und der Bereich C (Stabilität und Flexibilität) kommt auf eine Summe von 20 Punkten.

In diesem Fall würde die Person zwar z.B. gut den Spagat zwischen Flexibilität und Stabilität bewältigen können, dabei aber ggf. die langfristige Perspektive aus den Augen verlieren.

Bitte beachten Sie: Die Ergebnisse stellen keine Wertung in „gut“ oder „schlecht“ dar. Sie sind lediglich als Orientierungshilfe gedacht und können verwendet werden, um Hinweise auf die eigenen Einstellungen zu erhalten oder im Gespräch als Grundlage für eine tiefere Betrachtung des Themas zu dienen.

Wenn Sie weitergehende Fragen zum Umgang mit Paradoxien in Führungssituationen oder zu anderen Themen der Führung haben, vereinbaren Sie einfach einen Gesprächstermin oder schreiben Sie mir eine Mail unter

j.wolbersen@5-elements.de

Und nun: viel Spaß beim Ausprobieren!

Joachim Wolbersen