

A long-exposure photograph of a city street at night. The image shows a multi-lane road with light trails from cars and a tram. In the background, several tall skyscrapers are illuminated with blue and white lights. The overall scene is a vibrant, modern urban environment.

Paradox und Führung: Strategien zum Erfolg in einer komplexen Welt

Dr. Jennifer L. Sparr (ETH Zürich)
28.10.2019 CNO-Panel, Bern

Führen in einer komplexen, sich stetig verändernden Welt...



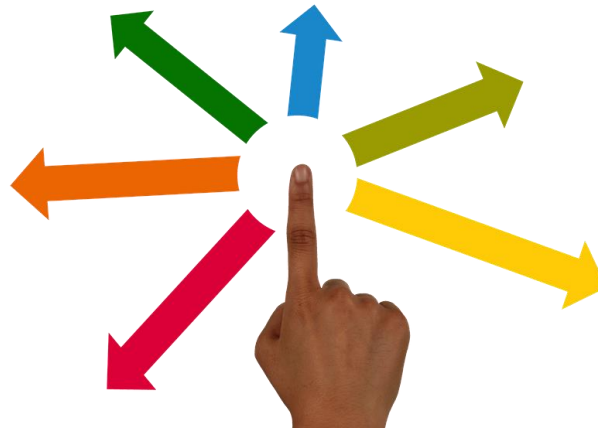
Quelle: Roos, G. T. (2018). Megatrends und Herausforderungen für die Schweiz. Bericht von swissfuture im Auftrag von digitalswitzerland, Seite 9.

... stellt paradoxe Anforderungen an Führungskräfte (und ihre Mitarbeitenden)

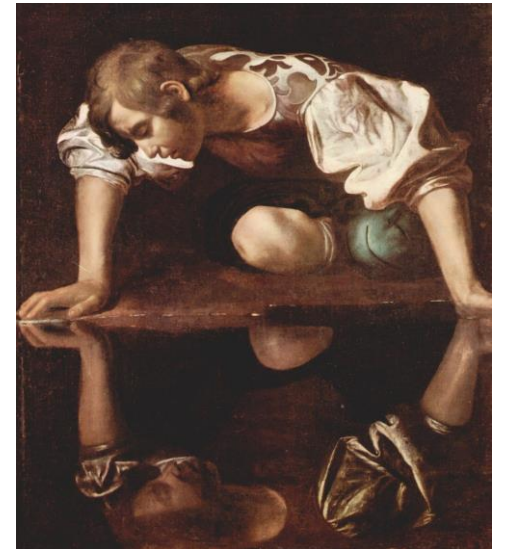
Strategische Führung
Kurzfristiger Profit und
langfristige Nachhaltigkeit



Mitarbeiterführung
Direktive UND ermächtigende
(empowering) Führung



Person der Führungskraft
Demut und Narzissmus



Paradoxe sind...

...scheinbar
widersprüchlich



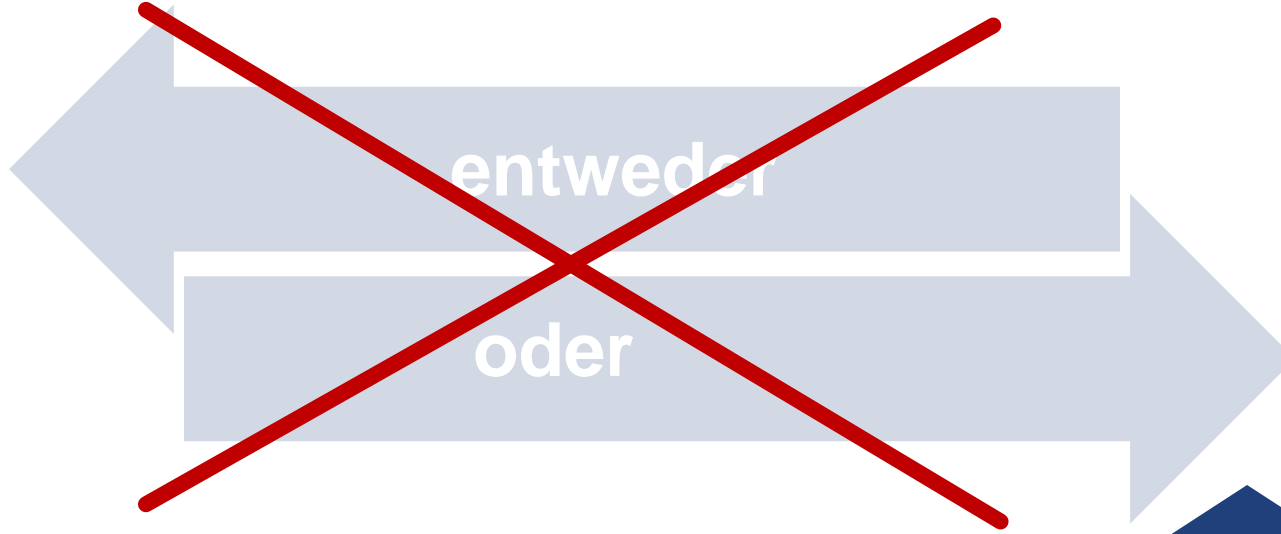
miteinander
verbunden



persistent, d.h.
zeitlich überdauernd



Strategie 1: Einlassen auf ein paradoxes Mindset



Testen Sie Ihr paradoxes Mindset:
paradox.lerner.udel.edu



Putnam et al., 2016; Smith et al., 2012; Smith & Lewis, 2011

Strategie 2: Paradoxes Fragen nutzen

Beispiel:

Wie kann ich Mitarbeitende an einer Entscheidung beteiligen (empowering), wenn ich die beste Lösung für das Problem bereits kenne (direktiv)?

Wie unterscheiden sich die Alternativen (entweder – oder)?

Den Mitarbeitenden sagen, was zu tun ist (direktiv)

Das Team ermutigen, eine Entscheidung zu treffen (empowering)

Wie können beide Alternativen gemeinsam funktionieren (sowohl-als auch)?

Die eigene Perspektive erklären UND andere in die Entscheidung mit einbeziehen

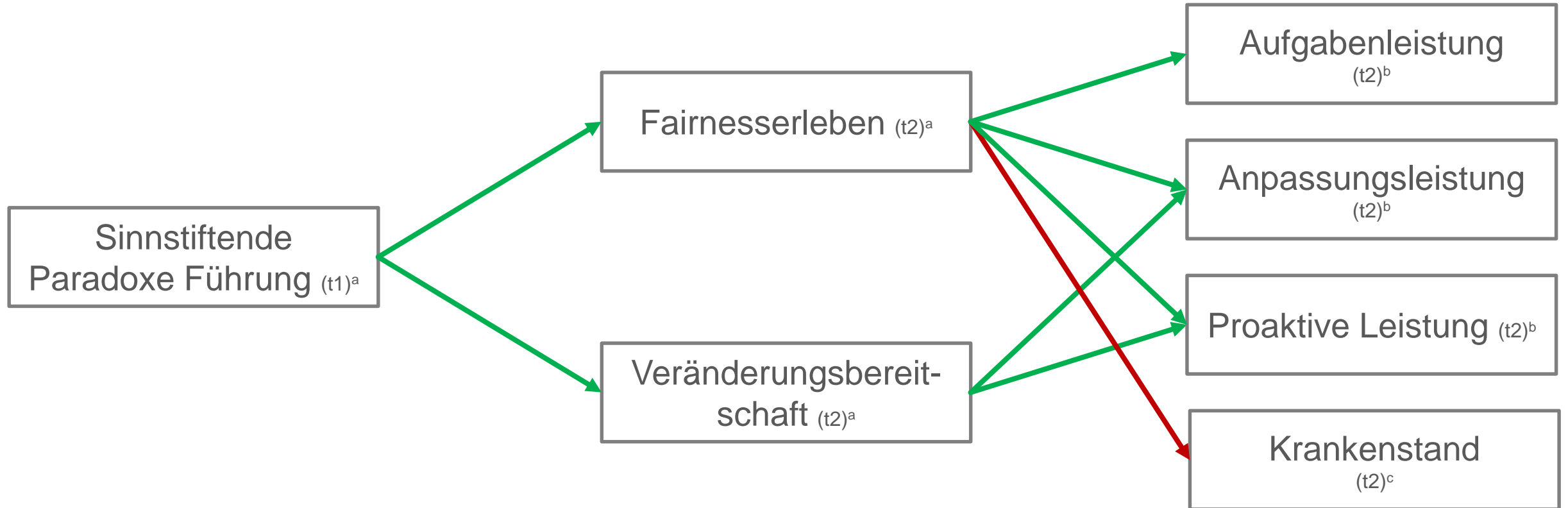
Adopted from Lüscher & Lewis, 2008; AMJ

Strategie 3: Sinnstiften ist der Schlüssel zum Erfolg



- Im Dialog Paradoxe verstehen, den Nutzen von Spannungen erklären, paradoxes Fragen anwenden: Führt zu Verständnis, Akzeptanz, einer gemeinsam getragenen Balance
- Teilen von Emotionen, Humor als Mittel zum Umgang mit Spannungen, Sorgen Ernst nehmen
- Als Rollenvorbild im Umgang mit Paradox voran gehen

Sinnstiftende Paradoxe Führung fördert Leistung und Gesundheit



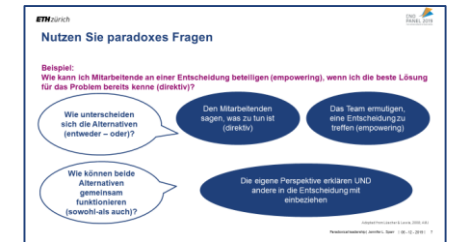
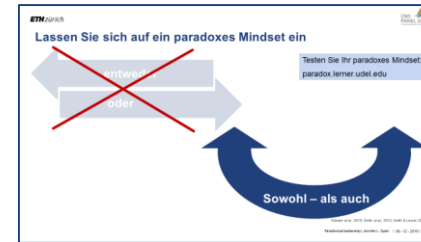
Note. N = 151 employees and leaders from a middle-sized engineering company in Germany. Control variables ... COO rating of job complexity, department, leadership status, vision communication

^a Employee ratings, ^b Supervisor ratings, ^c Official company statistics

T1: Time 1, T2: Time 2 (one year apart)

Paradox und Führung: Strategien zum Erfolg in einer komplexen Welt

- ✓ Ein paradoxes Mindset annehmen
- ✓ Sich in paradoxem Fragen üben
- ✓ Sinnstiften ist der Schlüssel zum Erfolg





Vielen Dank!

Dr. Jennifer L. Sparr
+41 44 632 3216
jsparr@ethz.ch

How wonderful that we have met with a paradox. Now we have some hope of making progress.

- Niels Bohr