

## Balancing

Führungsdenken und -handeln findet immer in einem geistigen „Raum“ statt. So, wie wir im physikalischen Raum zwischen oben und unten, links und rechts, vorne und hinten unterscheiden, so können wir im Führungsraum unterscheiden zwischen:

- *Explizit und implizit*: Explizit ist alles, was ausgesprochen oder aufgeschrieben ist. Implizit ist das Unausgesprochene, das lediglich Mitgemeinte.
- *Individuell und kollektiv*: Betrifft ein Thema nur eine einzelne Person oder ein Team respektive eine Vielzahl von Menschen?
- *Innen und außen*: Ist etwas Teil unseres eigenen Handlungsspielraums oder betrachten wir es als außerhalb davon?

Diese einfachen Polaritäten können wir nun kombinieren. Nehmen wir zuerst nur die ersten zwei, dann erhalten wir die folgenden vier Felder:

- Explizit und individuell: Das ist das *Ich*.
- Implizit und individuell: Das ist das *Selbst*.
- Explizit und kollektiv: Das ist die *Struktur*.
- Implizit und kollektiv: Das ist die *Kultur*.

Wenn wir nun die dritte Polarität – innen und außen – dazurechnen, dann können wir ...

... im Falle von „innen“ von meinem Ich, meinem Selbst, unserer Struktur und unserer Kultur reden und

... im Falle von „außen“ von seinem Ich, seinem Selbst, ihrer Struktur und ihrer Kultur.

Diese insgesamt acht Felder nennen wir „heuristische Felder“.

*Wozu ist diese Betrachtung zu gebrauchen?*

Wir haben gelernt, dass es in der Führung häufig darauf ankommt, die richtige Balance innerhalb und zwischen diesen acht heuristischen Feldern zu erreichen. Es braucht eine *produktive Spannung im Führungsraum*, damit etwas erreicht werden kann. Allzu große Widersprüche dagegen erzeugen eine *dysfunktionale Spannung* – und daraus erwächst nicht viel Gutes. Wir nennen dies „Balance-kritische Entwicklung“.

Zuerst ein paar Beispiele für dysfunktionale Spannungen:

- Zwischen implizit und explizit: Man behauptet (explizit) in den Führungsgrundsätzen, dass man auf eigenverantwortliche Menschen setze. Aber man praktiziert ein so lückenloses Kontrollsystem, dass damit (implizit) völlig klar wird, dass niemand an Eigenverantwortung glaubt.
- Zwischen individuell und kollektiv: Der Chef sagt ununterbrochen „Wir wollen...“, aber es ist nur er, der tatsächlich will.
- Zwischen innen und außen: Das Unternehmen will sich auf dem Markt differenzieren – macht aber ständig alles nach, was die Konkurrenz tut.

Die Beispiele ließen sich ausdehnen auf dysfunktionale Spannungen *innerhalb* eines Feldes oder *zwischen* Feldern. Produktiv sind Spannungen, wenn sie es erlauben, konstruktiv genutzt zu werden. Wenn also beispielsweise eine Struktur (das schließt Prozesse mit ein) eingeführt wird, die *etwas* mehr Eigenverantwortung verlangt, als in der Kultur bereits gelebt wird. Da kann die Kultur nachziehen. Oder wenn sich das Ich einer Herausforderung stellt,

die sich das Selbst nicht so ohne Weiteres zutrauen würde. Daran kann man wachsen. Oder wenn man etwas, das objektiv außen ist (zum Beispiele eine andere Abteilung) – temporär – als innen betrachtet und sich fragt, wie man die Zusammenarbeit in diesem Fall organisieren würde.

Die Kunst des *Balancing* besteht darin, sich bei einem Führungsproblem ganz systematisch zu fragen, ob dysfunktionale Spannungen herrschen, die eliminiert oder zu produktiven Spannungen gemacht werden müssen.

Wir nennen die acht Felder deshalb *heuristische* Felder, weil man darin *systematisch nach Lösungen suchen* kann. Eine Heuristik ist eine Anleitung zum Finden eigener Lösungen. Das Wort geht auf den altgriechischen Ausruf „Heureka!“ – Ich hab’s gefunden! – zurück (genau, Archimedes hat’s gerufen, nachdem ihm in der Badewanne die Lösung für ein Problem eingefallen ist, und er ist vor Begeisterung gleich nackt durch die Straßen gelaufen – das ist aber nicht obligatorisch).

Produktive wie auch dysfunktionale Spannungen können nicht nur innerhalb oder zwischen den Feldern oder zwischen den genannten drei Polen liegen. Spannungen können auch auf der Zeitachse – also zwischen heute und morgen – liegen. Auch danach ist also systematisch zu fragen.

Balancing bedeutet nicht so etwas wie Gleichgewicht. Balancing sucht Spannung gerade im Ungleichgewicht, eine Spannung, die sich produktiv nutzen lässt. Zu viel Spannung ist sicher nicht gut. Aber zu wenig eben auch nicht. *Ohne Spannung keine Entwicklung!*

Typischerweise stellt man sich beim Balancing *Fragen* von beispielsweise folgender Art:

- Ist es sinnvoll, etwas explizit zu benennen, oder soll man es nur implizit gelten und wirken lassen?
- Ist etwas ein individuelles Problem oder/und ein kollektives? Kann man andere Lösungswege erkennen, je nachdem, ob man es als individuell oder als kollektiv anschaut?
- Verändert sich etwas in meiner Optik auf ein Problem, wenn ich es als innen oder als außen betrachte? Abzuprüfen sind also die Varianten „Nehmen wir mal an, es sei mein/unser Problem“ versus „Nehmen wir mal an, es sei sein/ihr Problem“.
- Wo erkenne ich überhaupt Spannungen? Werden sie als produktiv erlebt oder nicht?
- Fehlt Spannung, wo sie „eigentlich“ sein müsste? Sind Bereiche, Personen oder Gruppen in einer Komfortzone, in der überhaupt kein Druck mehr für Entwicklung wachsen kann?

*Balancing ist eine Kunst.* Es gibt keine festen Regeln. Aber wie bei jeder Kunst kann man daran arbeiten, seine Kunstfertigkeit zu verbessern.