

---

## Spannungsfelder des Balance-Modells der Führung

Im Bereich des Aufgabenmanagements stehen Führungskräfte zwei Spannungsfeldern gegenüber: Tagesgeschäft vs. Strategie und Selbermachen vs. Delegieren. Im ersten Spannungsfeld stellt das Tagesgeschäft die stabilisierende Komponente dar, welche effiziente Bearbeitung von aktuellen Aufgaben, Lösung akuter Probleme und stabiler Ablauf der Arbeitsprozesse umfasst. Strategie als dynamisierende Komponente beschreibt hingegen Planung zukünftiger Aufträge und Gewinnung neuer Kunden. Zu starke Konzentration auf das Tagesgeschäft kann zu Stagnation führen, während ein zu großer Fokus auf die strategische Ausrichtung die Gefahr birgt, aktuelle Probleme aus den Augen zu verlieren. Das zweite Spannungsfeld umfasst Selbermachen als stabilisierende Komponente, welche die Tendenz beschreibt, Aufgaben selber zu erledigen und zu kontrollieren. Der dynamisierende Teil des Spannungsfeldes ist das Delegieren. Dabei werden Aufgaben an Mitarbeiter verteilt und ihnen Entscheidungsspielräume gewährt. Eine zu starke Konzentration auf das Selbermachen kann Zeitmangel und Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund geringer Handlungsspielräume verursachen. Eine Überzeichnung des Delegierens kann zu Kontaktverlust und Unüberschaubarkeit der Projekte aufgrund zu starker Aufteilung führen.

Im Beziehungsmanagement steht eine Führungskraft ebenfalls zwei Spannungsfeldern gegenüber: Nähe vs. Distanz und Team vs. Individuum. Nähe stellt den stabilisierenden Teil des ersten Spannungsfeldes dar, bei dem sich der Führende um persönlichen Kontakt und kollegialen Umgang mit den Mitarbeitern bemüht. Distanz ist der dynamisierende Pol, der klare Formulierungen und Kritik an den Mitarbeitern umfasst. Zu viel Nähe kann dazu führen, dass die Führungskraft ihre Autorität verliert. Zu viel Distanz birgt dagegen die Gefahr, dass der Führende als unnahbar erlebt wird und Probleme nicht angesprochen werden. Im zweiten Spannungsfeld beschreibt das Team den stabilisierenden Teil. Dabei legt die Führungskraft Wert auf ein funktionierendes Team durch gleiche Information und Anerkennung aller Mitarbeiter. Das Individuum ist die dynamisierende Komponente, bei der einzelne individuell informiert und gefördert werden. Eine zu starke Konzentration auf das Team kann zur Vernachlässigung individueller Bedürfnisse und Motivationsproblemen der Leistungsträger führen. Eine zu intensive Konzentration auf das Individuum kann dagegen zu Benachteiligung einzelner Mitarbeiter und somit zu Unzufriedenheit führen.

Im Veränderungsmanagement sind die zwei Spannungsfelder Reflexion vs. Umsetzung und Optimierung vs. Innovation. Reflexion wirkt im ersten Spannungsfeld stabilisierend, da sie Strukturierung und umfassende Analysen umfasst. Umsetzung dagegen hat einen dynamisierenden Effekt, da sie entschlossenes Herangehen und praktisches Erproben beinhaltet. Eine Überzeichnung der Reflexion kann zu langes Zögern und zu späte Umsetzung notwendiger Veränderungen nach sich ziehen. Eine Überzeichnung der Umsetzung kann überstürztes Handeln und in der Folge überflüssige Kosten verursachen. Im zweiten Spannungsfeld stellt Optimierung den stabilisierenden Pol dar, der für kontinuierliche Verbesserung steht. Innovation ist der dynamisierende Teil, bei dem weitreichende Erneuerungen und zukunftsorientierte Veränderungen im Vordergrund stehen. Eine zu intensive Konzentration auf Optimierung birgt die Gefahr, dass notwendige Veränderungen zu lange aufgeschoben werden. Ein zu großer Fokus auf Innovation dagegen kann zur Folge haben, dass das Potenzial vorhandener Prozesse nicht genutzt wird.

Im mikropolitischen Management gibt es die zwei Spannungsfelder Authentizität vs. Repräsentation und Autonomie vs. Integration. Authentizität als stabilisierende Komponente des ersten Spannungsfeldes umfasst den direkten, offenen Umgang mit Problemen im Kontakt mit anderen Unternehmensbereichen. Repräsentation als dynamisierender Gegenpol beschreibt die rein positive Darstellung des eigenen Unternehmensbereichs als unternehmensweite Vermarktung. Eine Überzeichnung der Authentizität kann dazu führen, dass Informationen und Probleme weitergegeben werden, die später gegen die Abteilung oder Führungskraft verwendet werden. Eine Überzeichnung der Repräsentation kann zu Problemen der Glaubwürdigkeit führen. Der stabilisierende Pol des zweiten Spannungsfeldes ist die Autonomie. Dabei konzentriert sich die Führungskraft ganz auf die eigene Abteilung. Der dynamisierende Gegenpol ist Integration. Im Fokus der Führungskraft steht das Gesamtunternehmen anstelle des eigenen Bereichs. Eine zu starke Konzentration auf Autonomie

kann zu Isolation innerhalb des Unternehmens führen. Eine zu intensive Konzentration auf Integration kann dagegen sinkende Effizienz und Stagnation im eigenen Bereich nach sich ziehen (Grote et al., 2009).

Tab.: Das Balance-Modell der Führung. (Grote et al., 2009)

		Stabilisieren vs. Dynamisieren		
1. Aufgabenmanagement	1	Tagesgeschäft	↔	Strategie
	2	Selbermachen	↔	Delegieren
2. Beziehungsmanagement	3	Nähe	↔	Distanz
	4	Team	↔	Individuum
3. Veränderungsmanagement	5	Reflexion	↔	Umsetzung
	6	Optimierung	↔	Innovation
4. mikropolitische Management	7	Authentizität	↔	Repräsentation
	8	Autonomie	↔	Integration

### Literatur

Grote, S., Kauffeld, S. & Weide, C. (2009). Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S.107-123). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.