

Spannungsfelder in der Führung

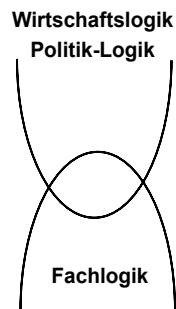
Auszug aus dem Buch 'Toolbox Führung', 13. Auflage; Marti (2019)

Spannungsfelder gehören untrennbar zur Führungsaufgabe. Zielkonflikte, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Dilemmas, Zeit- und Ressourcenknappheit sind unabdingbare Bestandteile der Führungsarbeit. Ein guter Umgang mit Spannungsfeldern ist ein Hauptmerkmal einer gereiften und entwickelten Führungspersönlichkeit. Es gibt verschiedene Arten von Spannungsfeldern:

a. Aufeinanderprallen von Welten und Logiken

Beispiele:

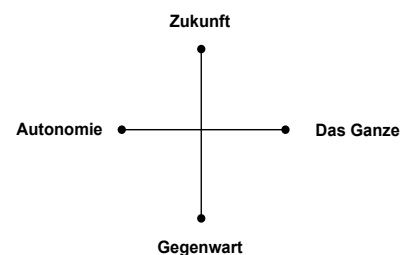
- Wirtschafts- und Politiklogik versus Fachlogik; Wertekonflikte (z.B. menschliche Werte versus betriebswirtschaftliche Ziele)
- Drei Rollenwelten (Quelle: Bern Schmid):
 - Professionswelt: z.B. Ingenieur, Informatiker, Pfleger
 - Organisationswelt: z.B. Führungskraft
 - Privatwelt: z.B. Vater, Mutter, Ehefrau
- Selbst: das Eigene, persönliche Werte
- Jede dieser Welten erfordert eine Treue.
- Linie - Projekt
- Stab - Linie



b. Inhaltliche Spannungsfelder / Zielkonflikte

Die Führungsaufgabe in sich selbst beinhaltet zahlreiche Zielkonflikte. Der weiter oben beschriebene Diamant der Führungsverantwortung macht dies deutlich. Keiner dieser Verantwortungsbereiche darf auf längere Zeit ausser Acht gelassen werden. Selten wird es gelingen, alle Aspekte gleichermassen im Blick zu halten.

Nicht selten treten in Spannungsfeldern auch **ethische** Fragen auf.

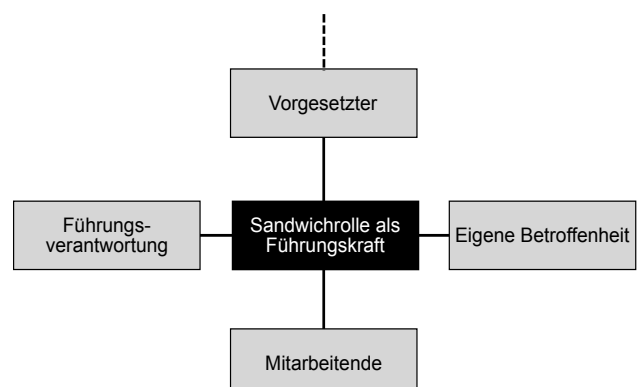


c. Sandwichsituationen / Loyalitätskonflikte

Führungskräfte befinden sich oft in einer 'Sandwich-situation'. Insbesondere in Veränderungsprozessen kann dies besonders anspruchsvoll sein. Wenn es beispielsweise notwendig ist, Dinge zu vertreten, hinter welchen man selber nicht voll stehen kann. Oder wenn eine starke eigene Betroffenheit vorhanden ist.

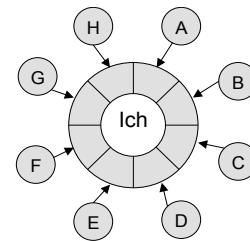
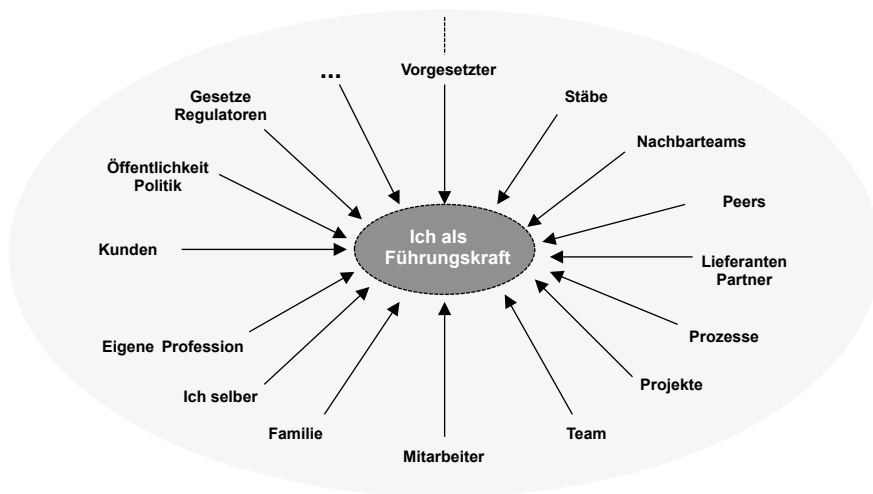
In diesem Sandwich ist authentische Kommunikation wichtig, aber anspruchsvoll.

Zentral ist in diesem Kontext auch das 'Führen nach oben'.



d. Führungskraft im Feld von Erwartungen und Ansprüchen / Rollenkonflikte

Führung findet im Feld von Erwartungen und Ansprüchen statt:



Die Erwartungen können:

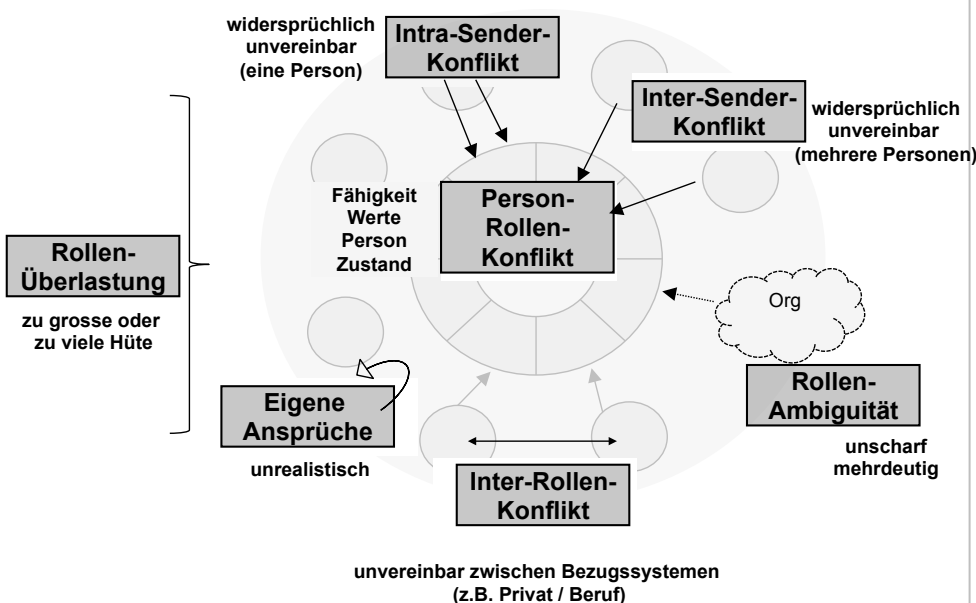
- Klar / unklar
- Abgesprochen / unabgesprochen
- Aktuell passend / von früher, klebend
- Zu mir passend (Identifikation) / nicht passend (Distanzierung) sein

Rollen müssen gestaltet (geklärt, abgesprochen) werden:

- Kennen, klären
- Vereinbaren, verhandeln
- Annehmen, aushalten
- Hineinwachsen, ausfüllen

Abgesprochene Rollen schaffen beidseitige Klarheit der Erwartungen.

In diesem Zusammenhang gibt es zahlreiche Rollenkonflikte:



Quelle: Lippmann (2018)

Reflexionsfragen

- Wie gut kenne ich die Erwartungen der wichtigsten Bezugsgruppen an mich? Insbesondere die Erwartungen meiner Mitarbeitenden und Vorgesetzten?
- Wo bestehen widersprüchliche oder unklare Erwartungen an mich?
- Wie bestehen diffuse Erwartungen an mich?
- Welche Rollenkonflikte erlebe ich hauptsächlich?
- Wo muss ich mich klarer abgrenzen? Wo besteht die Gefahr, vereinnahmt zu werden?
- Von welchen Rollen habe ich mich verabschiedet? Oder sollte ich mich verabschieden?
- Welchen Erwartungen will / kann / darf ich nicht entsprechen?
- Welches sind meine Lieblingsrollen? Welche Rollen vernachlässige ich?
- Wie realistisch sind meine eigenen Ansprüche an mich selbst?
- Was – vor allem – muss ich klären, neu aushandeln, vereinbaren...?
- Kennen meine Mitarbeitenden meine Erwartungen an sie?
- Kennt mein Vorgesetzter meine Erwartungen an ihn?

e. Polaritäten in der Führung

Das konkrete Führungshandeln findet immer im Spannungsfeld von Polaritäten statt. Beispiele:

Pol 1

Vertrauen
Nähe
Rücksicht, Respekt, Harmonie
Eigenverantwortlichkeit
Bewahren
Mensch, Subjekt
Gleichbehandlung
Autonomie
Coachen
Qualität
Ordnung, Abhängigkeit
Eigene Ziele
Loyalität nach oben
Kurzfristigkeit
Führungsverantwortung

Pol 2

Kontrolle
Distanz
Konfrontation, Durchsetzung
Begrenzung
Verändern
Aufgaben, Objekt, Kostenfaktor
Individualität
Ordnung
Anleiten
Kosten
Freiheit, Flexibilität, Autonomie
Übergeordnete Ziele, Gesamtinteresse
Loyalität nach unten (Sandwichfunktion)
Langfristigkeit, Nachhaltigkeit
Selbstverantwortung (z.B. Gesundheit)

Keine Polarität kann auf Dauer einseitig gelöst werden.

f. Zustände / Situationen

Konflikte, Krisen oder aussergewöhnliche Belastungssituationen können starke Spannungen auslösen. Stressreaktionen und neuromuskuläre Blockaden sind die Folge. Hier sind eine gute Selbstregulation und -führung sowie funktionierende Tankstellen entscheidend.

Zusammenfassung

Die Spannungsfelder werden sich im VUKA-Umfeld noch weiter akzentuieren. Der gute Umgang mit Spannungsfeldern wird immer mehr zu einer Schlüsselkompetenz. In all diesen beschriebenen Entscheidungsdilemmas gibt es keine einfachen und allgemeingültigen Rezepte. Führungskräfte benötigen die Fähigkeit, souverän mit Widersprüchlichkeiten, Doppeldeutigkeiten und inneren Spannungen umzugehen. Der Umgang mit diesen stresserzeugenden Ambiguitäten ist das eigentlich Schwierige in der Führung, denn es kommt dem Grundbedürfnis nach Klarheit, Eindeutigkeit, Ordnung und Sicherheit ins Gehege. Selbstverständlich braucht es daneben auch organisationale Antworten, wie mit Spannungsfeldern umgegangen werden kann (Stichwort: lernende Organisation).

Reflexionsfragen

- Was passiert mit mir in Spannungsfeldern und -situationen?
- Wie reagiere ich unter Druck?
- Wie wirksam, gelassen und konstruktiv kann ich unter Druck und Spannung bleiben?
- Was ist meine innere Reaktion? Mein Impuls?
- Wie gelingt es mir, meine Mitte zu bewahren bzw. wieder zu finden?

Umgang mit Spannungsfeldern

Der produktive Umgang mit Spannungsfeldern hängt natürlich von der Art des Spannungsfeldes ab. Nachfolgend einige Hinweise:

Generelle Haltung:

- Spannungsfelder kennen und benennen; sich wiederfinden darin.
- Annehmen/akzeptieren, dass Spannungsfelder unabdingbar zur Führungsaufgabe gehören und dass sie nicht wirklich auflösbar sind („das ist halt so ist; das wird immer so sein“).
- Aufhören, das Spannungsfeld weghaben zu wollen, es sich wegzuwünschen.
- Unrealistische Vorstellungen oder überhöhte Selbstansprüche lassen können. Nicht allem und allen gerecht werden wollen (Gelassenheit).
- Nicht einseitig nur einen Pol betonen. Spannungsfelder sind nicht einseitig auflösbar. Beide Pole als wichtig erachten. Die Polaritäten verstehen und würdigen. Das einseitige Auflösen eines Spannungsfeldes schafft Probleme im anderen Pol.
- Wissen, dass es - gerade wegen dem Vorhandensein von Spannungsfeldern - die Führungsarbeit braucht.

Verhalten

- Entscheiden, Priorisieren und Handeln im Bewusstsein, dass jede Wirkung eine Nebenwirkung hat.
- Wissen, dass jeder Entscheid zwar zwischenzeitlich eine Lösung, es aber nie einen dauerhaften Zustand geben wird (prozesshaftes Vorgehen).
- Austarieren, Ausgleich schaffen; immer wieder zwischenzeitliche Balance herstellen.
- Situativ passende Lösungen erarbeiten, die meiner Führungsverantwortung gerecht werden und auch für mich tragbar sind (Selbsttreue).
- Eigenverantwortung: Handlungsspielräume kennen und nutzen. Eigenverantwortung zeigt sich insbesondere in Zwischenräumen und in der Grauzone.
- Bei Rollenkonflikten: Erwartungen klären.
- Spannungsfelder im eigenen Führungsbereich thematisieren (die Meta-Ebene ins Spiel bringen, mit-teilen, gemeinsames Abstimmen). Rollen- und Wertekonflikte transparent machen. Gemeinsam tragen. Ein gutes Umfeld ist zentral!
- Austausch. Sichten zusammenbringen. Gemeinsame Haltungen entwickeln.
- Immer wieder einen Schritt zurück machen, um den passenden Umgang in der konkreten Situation zu finden
- In gutem Selbstkontakt Spannungsfelder angehen. Selbsttreue, bewusst handeln. Mut. Handeln. Innerer Dialog und innere Zustimmung. Nicht in dysfunktionale Muster geraten (z.B. entweder-oder; Ego-Muster, neuromuskuläre Blockaden und Stressmuster wie Kampf/Flucht/Totstellen).
- Allenfalls für sich Konsequenzen ziehen, wenn das Spannungsfeld persönlich nicht mehr tragbar ist.

Selbstführung und persönliche Entwicklung

- Persönliche Toleranz im Umgang mit Spannungsfeldern ausbauen (inneren Frieden schliessen; ‚Schuldgefühle‘ und Unzulänglichkeitsgefühle abbauen).
- Aus-halten: sich in der Spannung auf-halten können, Unsicherheiten aushalten können. Tankstellen und Gesprächspartner haben.
- Persönliches Wachstum: Fertigkeit in beiden Polen entwickeln, um nicht den jeweiligen ‚Lieblingsspol‘ zu bevorzugen.
- Wissen, dass Spannungsfelder oft auch ein wichtiger Motor für die Weiterentwicklung ist: für den Führungsbereich und für sich selber. Vielleicht machen letztlich auch die Spannungsfelder den Job spannend?
- Wichtige Entwicklungsfelder im Umgang mit Spannungsfeldern sind: Gelassenheit, Ambiguitätstoleranz, Mut, Demut, Selbstregulation und emotionale Kompetenz.

Gelassenheitsgebet

Herr, gib mir die Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich
nicht ändern kann,
den Mut, Dinge zu ändern, die
ich ändern kann,
und die Weisheit, das eine vom
anderen zu unterscheiden.