

Whitepaper

Führung in Balance: Das Seiltänzer-Modell für wirksames Handeln unter Unsicherheit

Thomas Meyer-Dethlefs

Interim Manager für Struktur, Wirkung und operative Steuerung

Executive Summary: Orientierung unter Unsicherheit

In einer Welt voller Komplexität, Krisen und Strukturbrüche reicht Fachwissen allein nicht mehr aus. Das Seiltänzer-Führungsmodell bietet eine Orientierung für Führungspersönlichkeiten, die unter Unsicherheit tragfähige Entscheidungen treffen müssen. Es verbindet operative Methodik, systemische Strukturen und menschliche Haltung zu einem balancierten, praxisnahen Führungsansatz – mit klarem Bezug auf wirtschaftliche Wirkung, Steuerbarkeit und kulturelle Stabilisierung.

1. Der Seiltänzer als Bild für moderne Führung

Warum ein Seiltänzer? Weil er das verkörpert, was moderne Führung verlangt: - Er bewegt sich unter Risiko – aber mit Können, nicht mit Absicherung. - Er ist sichtbar – und trotzdem konzentriert bei sich. - Er agiert ohne Netz – aber nicht ohne System. - Er hat keine hundert Werkzeuge – sondern das richtige Gespür.

Das Bild des Seiltänzers steht für: - Mut zur Bewegung trotz Unsicherheit - Konzentration auf das Wesentliche - Balance zwischen Systemen, Menschen und Interessen - Vertrauen in das eigene Können, ohne Allwissenheit zu beanspruchen

Führung ist dabei kein statischer Zustand – sondern ein ständiger Balanceakt zwischen Anspruch, Realität und Wirkung.

2. Ausgangslage: Stabilität ist kein Selbstzweck

Um Ziele wie Expansion, M&A oder Marktführerschaft zu erreichen, bedarf es einer in sich abgestimmten Unternehmensstruktur, die mit höchster Beweglichkeit auf sich verändernde Marktsituationen reagieren kann.

Stabilität wurde früher mit starker Struktur gleichgesetzt – mit klaren Zuständigkeiten, festen Regeln, vorhersehbaren Routinen. Heute bedeutet Stabilität etwas anderes: **Stabil in der Bewegung zu sein.**

Das verlangt eine Führung, die Orientierung gibt, ohne zu verhärten. Eine Organisation, die sich auf Veränderung vorbereitet, ohne ihre Identität zu verlieren. Und eine Struktur, die nicht lähmt – sondern trägt.

3. Ausgangslage: Stabilität ist kein Selbstzweck

3.1 Seiltänzer-Prinzipien – Wie wir uns bewegen Hier entscheidet sich, ob Führung Vertrauen schafft: - **Haltung:** Keine Show, sondern echtes Stehen fürs Team - **Präsenz:** Im richtigen Moment ansprechbar, sichtbar, wirksam - **Ambivalenzfähigkeit:** Aushalten, was nicht eindeutig ist - **Resonanz:** Fühlen, was gebraucht wird, statt nur senden

3.2 Systemische Struktur – Der Raum, in dem wir uns bewegen Führung braucht ein stabiles, aber lebendiges Gerüst: Zum einen eine **Struktur**, die das formale Gefüge von Rollen, Abläufen und Prozessen regelt. Und ein **System**, das das Zusammenspiel der einzelnen Elemente beschreibt:

Wie werden Entscheidungen gefällt? Wie wirkt der Einfluss? Und wie kommt die Dynamik ins Spiel?

System und Struktur sind immer in Wechselwirkung zu betrachten. Die *systemische Struktur* verbindet beides – sie akzeptiert das Unvollkommene, macht es aber sichtbar und steuerbar.

1. Rollenklarheit & Verantwortungslogik
2. Transparenzsysteme & Kommunikationskanäle
3. Entscheidungsprozesse und Eskalationspfade

3.3 Toolbox – Die Basis, mit der wir uns ausstatten Hier geht es um methodische Handlungsfähigkeit: - Lean, Six Sigma, Hoshin Kanri - Daily Management & KPI-Steuerung - Problemlösungstools: A3, PDCA, Gemba - Steuerungslogiken, Visualisierung, Frühindikatoren

4. Anwendung in der Praxis: Wirkung entsteht im Zusammenspiel

Wirklich wirksam wird Führung, wenn alle drei Ebenen zusammenspielen. Einzelne Kombinationen können stabilisieren – aber nicht transformieren:

1. **Toolbox + Struktur** = Sichere Umsetzung – aber ohne nachhaltige Verankerung
2. **Struktur + Seiltänzer-Prinzipien** = Kulturveränderung – aber ohne methodische Basis
3. **Seiltänzer-Prinzipien + Toolbox** = Präsenz und Stabilisierung – aber ohne dauerhafte Struktur
4. **Alle drei zusammen = nachhaltige Führungswirksamkeit mit klarer wirtschaftlicher Hebelwirkung**

Praxisbeispiel: > In einem Fertigungsverbund wurden durch die Kombination aus KPI-gesteuerter Toolbox, neu strukturierter Führungslogik und klarer Präsenz des Werkleiters nicht nur die Ausbringung stabilisiert, sondern auch der EBIT um 7 % gesteigert. > > Wie? Wir haben die OEE verbessert, indem Störungen schneller erkannt und direkt von den Mitarbeitenden gemeldet wurden. Die Führung hat schnell reagiert und konkrete Verbesserungen umgesetzt. Wir haben Verschwendung reduziert, weil die Menschen vor Ort sie klar benennen konnten – und wir sie konsequent beseitigt haben. Die Durchlaufzeiten sanken spürbar. Zudem haben wir unsere Prozesse flexibel auf die Kundenbedarfe ausgerichtet, indem wir die Taktzeitlogik als verbindlichen Orientierungsrahmen etablierten: Was braucht der Kunde – und wann? Genau das wurde unser Taktgeber.

5. Warum dieses Modell wirkt

- ✓ Es ist anschlussfähig an klassische wie moderne Führungsmodelle
- ✓ Es erlaubt situatives Handeln ohne Beliebigkeit
- ✓ Es stellt den Menschen nicht über das System – aber mitten hinein
- ✓ Es ist operationalisierbar: mit Wirkung auf EBIT, Fluktuation und Umsetzungsqualität
- ✓ Es liefert einen klaren Business Case für CFOs, COOs und CEOs gleichermaßen

Was CFOs zusätzlich wissen wollen: Der Return on Investment ist abhängig von der Ausgangslage – insbesondere der vorhandenen Führungskultur. Aussagen zur Dauer oder Investitionshöhe sind seriös nur nach Vor-Ort-Analyse möglich. Was jedoch sicher ist:

Wenn der Seiltänzer einmal fällt – wirkt das System weiter. Denn was aufgebaut wird, ist nicht Abhängigkeit von einer Person, sondern ein tragfähiges Zusammenspiel von Struktur und Werkzeug. Die Führungsstabilität nimmt zu – und die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen nimmt ab.

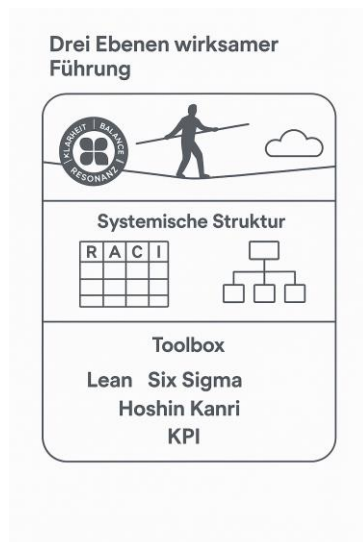
6. Fazit: Führung als balancierte Präsenz

Führung heißt nicht, die perfekte Linie zu kennen. Sondern in Bewegung zu bleiben – auch wenn der Untergrund schwankt.

Wer auf dem Seil steht, braucht keine Showeffekte. Sondern Klarheit, Konzentration und die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen.

Und: Wirkung entsteht, wenn Haltung, Struktur und Werkzeug in eine Richtung greifen.

Quellen & Impulsgeber: Maslach, Laloux, Sinek, eigene Praxis



Kontakt Thomas Meyer-Dethlefs
Interim Manager für Struktur, Wirkung und operative Steuerung

[Calendly](#)

[🏠 Der Seiltänzer im Management heißt Sie willkommen.](#)