



HEART OF THE ONION - OKTOBER 2025

HALLOWEEN, VAMPIRE UND DIE KUNST DER BALANCE

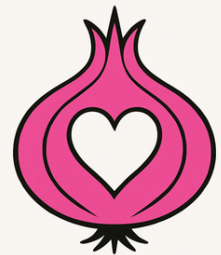
PARADOXIEN MEISTERN MIT DER POLARITY MAP

Nur noch eine Nacht bis Halloween. In den Straßen hängt Nebel, große und kleine Gestalten huschen durch die Gassen. Plötzlich klopft abends ein Vampir an deine Tür.

Ein Biss, eine Einladung auf die dunkle Seite, inklusive Umhang und Unsterblichkeit. Ein spannendes Angebot, allerdings: Würdest du wirklich Knoblauchbrot, Sonnenstrahlen und Spiegelbild aufgeben für die Superkräfte eines Nachtschwärmers?

Genau dieses absurde Bild illustriert das Prinzip der Polaritäten, denn im Business wie im Leben (oder an Halloween) stehen wir immer wieder vor Entscheidungen, die zwei attraktive, aber gegensätzliche Pole bieten Wandel und Bewahren, Sicherheit und Wagnis, Kontrolle und Vertrauen. Im unserem Halloween-Szenario: bleibe ich Mensch oder riskiere ich den Vampir-Biss? Die Herausforderung liegt darin, diese Gegensätze nicht als Probleme zu betrachten, sondern produktiv zu nutzen. Beide Seiten haben Pluspunkte. Als Mensch gibt es Erdung und Gemeinschaft, als Vampir Abenteuer und Unsterblichkeit. Doch eine einseitige Entscheidung birgt Risiken.

Im Business bedeutet das: Wer sich nur auf Stabilität verlässt, verliert Innovationskraft. Wer nur auf Veränderung setzt, riskiert Überforderung. Die Kunst besteht darin, die Spannung zwischen den Polen auszuhalten und ins Gleichgewicht zu bringen – Schritt für Schritt, statt alles oder nichts.



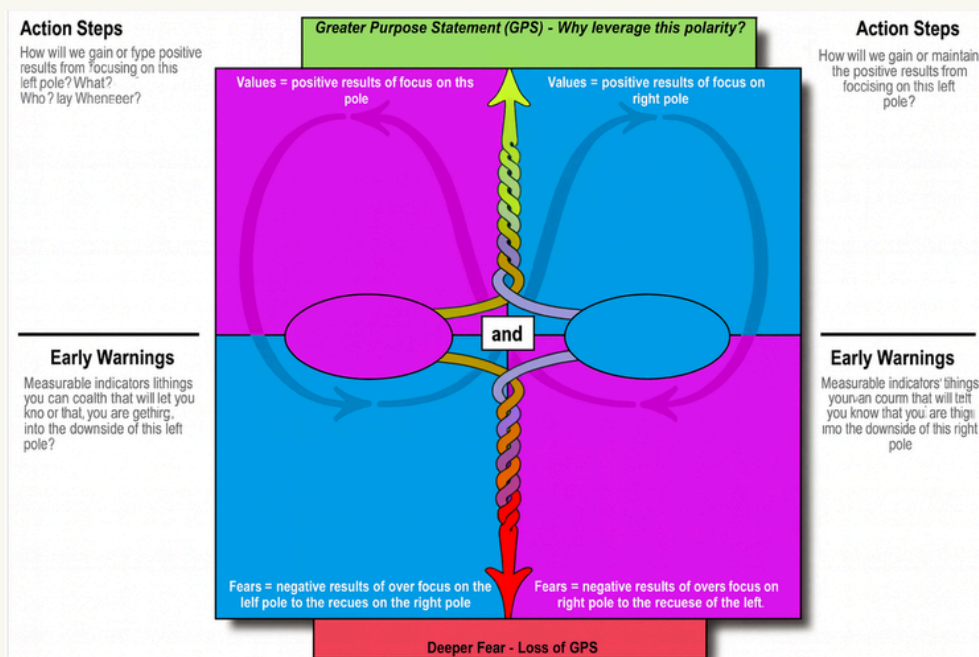
The Heart of the Onion
ist unser Newsletter zu
Führung, Wandel und dem,
was darunter liegt.
Regelmäßig.
Ohne Buzzwords.
Meistens unbequem.

Warum „Heart of the Onion“?
Weil echte Veränderung – wie
eine Zwiebel – Schicht für
Schicht zu entschälen ist.
Und der Kern ist das, worüber
wir schreiben.

EIN WERKZEUG, UM GEGENSÄTZE PRODUKTIV ZU MACHEN

In unserer Arbeit nutzen wir dazu die Polarity Map von Barry Johnson. Sie ist ein Denk- und Handlungsinstrument und hilft, scheinbare Gegensätze, also Polaritäten produktiv zu nutzen, statt sie als Probleme zu betrachten, die gelöst werden müssen.

Die Polarity Map unterstützt Führungskräfte und Teams darin, in Veränderungsprozessen Balance zu halten zwischen zwei Polen, die beide notwendig sind, um langfristig erfolgreich zu sein, z.B. Stabilität und Veränderung, Zentralisierung und Dezentralisierung, Freiheit und Struktur, Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung.



DAS GRUNDPRINZIP DER POLARITY MAP

Die Grundidee lautet: Jede Polarität besteht aus zwei Polen, die sich gegenseitig ergänzen: Linker Pol (linke Seite): Ein Wert oder Prinzip mit positiven Effekten, wenn man sich darauf konzentriert. Rechter Pol (rechte Seite): Der Gegenpol, der ebenfalls positive Effekte bringt, aber nur im Gleichgewicht mit dem linken Pol.

Ein Übermaß auf nur einer Seite führt zu negativen Konsequenzen, den sogenannten Downsides. Die Kunst liegt darin, die Dynamik zwischen den Polen bewusst zu managen, statt zu glauben, einer sei „richtig“ und der andere „falsch“.

Die Map ist in vier Hauptfelder gegliedert:

1. Obere Felder – Werte / positive Ergebnisse: Diese Felder zeigen, welche positiven Resultate entstehen, wenn man jeden Pol optimal lebt: „Was gewinnen wir, wenn wir diesen Pol stärken?“
2. Untere Felder – Ängste / negative Ergebnisse: Diese Felder zeigen, was passiert, wenn man einen Pol überbetont und den anderen vernachlässigt: „Was verlieren wir, wenn wir hier übertreiben?“
3. Action Steps: Action steps sind konkrete Maßnahmen, um die positiven Effekte beider Pole aufrechtzuerhalten: „Was tun wir, um Balance zu sichern? Wer? Wann? Wie messen wir es?“
4. Early Warnings: Early Warnings sind Frühindikatoren, die zeigen, dass eine Organisation ins Ungleichgewicht gerät: „Woran erkennen wir früh, dass wir kippen?“

Übergeordnet ist das **Greater Purpose Statement (GPS)**, das übergeordnete Ziel, warum diese Polarität bewusst gemanagt werden sollte, z. B. „um Innovationskraft und Effizienz in Balance zu halten“. Am unteren Ende steht der entgegengesetzt die **Deeper Fear**, die verdeutlicht, was geschieht, wenn das Gleichgewicht verloren geht.

Dieses Felder der Map gilt es, in Balance zu halten.

EIN PRAXISBEISPIEL FÜR VAMPIRE

Gerade wenn die Dunkelheit naht und sich die Tür für neue Möglichkeiten im Schatten öffnet, treten Polaritäten besonders deutlich hervor. Um in unserem Halloween Beispiel zu bleiben, wir stehen vor der alles entscheidenden Frage: Bleiben wir Mensch oder werden wir Vampir?

Die Polarity Map hilft, mit dieser Komplexität und den „bissigen“ Entscheidungen umzugehen, indem sie klar macht: Viele Spannungsfelder sind gar keine Entweder-oder-Fragen, sondern echte Sowohl-als-auch-Dynamiken.

Komplexität navigieren: „Entweder Sonnenbaden oder Blutsaugen?“ wird zu „Wie können wir das Beste aus Tag UND Nacht herausholen?“

Dialog und Perspektivenvielfalt fördern: Teams erkennen, dass unterschiedliche Positionen – Mensch oder Vampir? – Ausdruck komplementärer Werte sind. Das reduziert Konflikte (zum Beispiel am Buffet: Knoblauch für die einen, Blut für die anderen) und stärkt gemeinsame Verantwortung (jeder bringt etwas mit, ob Umhang oder Lichtschutzfaktor).

Frühwarnsignale sichtbar machen: Definierte Indikatoren zeigen, wann eine Organisation zu stark in eine Richtung kippt: zu viel Licht, zu wenig Schatten, oder ein kollektiver Hang zu Nachtschichten.

Nachhaltige Veränderung gestalten: Statt zwischen Extremen, ewiges Sonnenlicht oder ewige Nacht, zu pendeln, entsteht eine dynamische Balance, die Transformation wirklich möglich macht.



Die Polarity Map ist kein Tool zur banalen Problemlösung, sondern ein Bewusstseins- und Steuerungsinstrument. Sie hilft Organisationen, Widersprüche nicht zu bekämpfen (Mensch gegen Vampir), sondern aktiv zu nutzen, indem sie die Spannung zwischen den Polen als Energiequelle begreift (zum Beispiel produktive Zusammenarbeit in der Dämmerung).

So lassen sich Stabilität und Wandel, Bewahren und Erneuern, Tageslicht und Nachtleben, Kontrolle und Vertrauen in produktiver Balance halten und dadurch Resilienz, Lernfähigkeit und gemeinsame Verantwortung fördern. Sowohl für den nächsten Sonnenaufgang als auch die Halloween-Party.

Habt ihr Lust auf mehr Balance und vielleicht ein bisschen Vampir-Mut in eurem Unternehmen? Sprecht uns an! Wir begleiten euch beim produktiven Umgang mit Gegensätzen. Nicht nur an Halloween!

Schaurig schöne Grüße *Carolyn* und *Alexandra*



Balancing Business, die sowohl-als auch Company