

LEBENSWERTE ARBEITSWELT DURCH RESILIENT-AMBIDEXTRES FÜHREN

Die Zukunft in turbulenten Zeiten mit Führungskräften und Teams gestalten

Megatrends wie der Fachkräftemangel, knappe Budgets, die Nachhaltigkeit und die Umwelt, die uns fordern, der Innovationsturbo als Antwort, um aus der aktuellen wirtschaftlichen Schieflage zu kommen ...

... führen zu

- hoher Komplexität
- sich ständig verändernden Rahmenbedingungen
- Krankheitszahlen, die zu Buche schlagen.



„Führen heute heißt für mich, ich muss meine Mannschaft fit machen, dass sie gesund durch die immer komplexere Arbeitswelt kommt und Sinn darin entdeckt. Entlastung, wie wir sie bisher kannten, gibt es nicht mehr, denn wir sind schon längst in der VUCA-Welt angekommen.“

In dieser Gemengelage ist uns die Sicherheit verloren gegangen für das Gewusst wie, für die Rahmenbedingungen, in denen wir handeln, kurz: die Sicherheit im Außen. Deshalb ist resilient ambidextres Führen so wichtig. Es setzt auf Sicherheit in uns selbst. Denn klar ist: Unternehmen, die überlebensfähig bleiben wollen, brauchen eine Antwort auf Megatrends und die VUCA-Welt. Die Antwort liegt in erster Linie in uns selbst.“
Geschäftsführung eines Großunternehmens

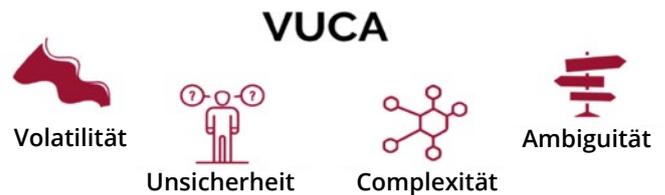


Abb.: VUCA raubt uns die Sicherheit, die uns den Weg für Neues ebnet (bk+k)

Gibt es eine lebenswerte Arbeitswelt trotz dieser Herausforderungen? Wir sagen Ja! Und Sie sind als Führungskraft, Coach, Berater:in davon überzeugt, dass es Ihr wichtigstes Anliegen ist, dieses Mehr an lebenswerter Arbeitswelt zu Ihren Teams und Ihren Kund:innen zu bringen.

Was wäre wenn ...

- wir volatile, unsichere, komplexe und ambigue Situationen als wichtige Wirkfaktoren in unserer Arbeitswelt akzeptieren
- und daraus sogar Energie gewinnen, um eine gute Performance und gesundes Arbeiten zu entwickeln?
- wir eine Zukunft, in der diese Wirkfaktoren nicht mehr wegzudenken sind, optimistisch antizipieren?
- wir diese Wirkfaktoren sogar als Motor für unsere Zukunft erkennen?

Und als sei dies nicht genug, gibt es auch noch wirtschaftliche und politische Unwegsamkeiten, die uns emotional und handelnd fordern: die Auswirkungen von Corona, der Ukrainekrieg, die Entwicklung in China ...

Das Tagesgeschäft scheint da ganz ins Hintertreffen zu geraten – doch genau das ist es, was uns schon genug Arbeit beschert und oft keine Zeit für Kreativität lässt.

Wir befinden uns dann in einer lebenswerten Arbeitswelt, in der **stete Veränderungen** durch die VUCA-Welt nicht als widersprüchlich zu unserem Bedürfnis nach **Sicherheit** wahrgenommen werden. In der wir beides in der Entwicklung unserer Arbeitsprozesse akzeptieren: **die Kontinuität und Sicherung von Prozessen** und die **Flexibilität und Kreativität** für das Neue, das **Zukunft Gestaltende**. Und in der wir auf diese Weise alle die stärkende Synergie zwischen den vermeintlichen Polen **Standard und Innovation** – oder ganz allgemein Veränderung – wahrnehmen.

DAS KLASSISCHE AMBIDEXTRIE-MODELL

Standards und Veränderung in ein synergetisches Miteinander bringen – genau hier setzt das Klassische Ambidextrie-Modell an. Es betont die Wichtigkeit von der sogenannten **Beidhändigkeit** im Handeln und Führen. Das bedeutet, zum Bewältigen von Herausforderungen werden sowohl Exploitation als auch Exploration benötigt. Exploitation steht für die optimale Nutzung der schon bestehenden Standards. Ihr Potenzial wird genutzt, sei es durch kontinuierliches Anwenden und/oder Weiterentwickeln. **Exploration** steht für die Erforschung neuer Wege und das Schaffen von Innovationen. Veränderungen werden erforscht und implementiert.

In unserem Alltag stehen Exploitation und Exploration oft im Widerstreit, weil die Handlungsfelder durch ihre unterschiedlichen Anforderungen unterschiedliche Vorgehensweisen und Haltungen brauchen. Daraus können **inhaltlich-strukturelle Spannungsfelder** entstehen.

Im Detail sind solche Spannungsfelder vielfältig:

- Interner Fokus <-> Externer Fokus
- Leitung <-> Partizipation
- Wettbewerb <-> Kooperation
- Hierarchie <-> Netzwerk.

Hier einige Beispiele aus resilient ambidextren Führungskräfteworkshops:

- Standardisiertes (Massen-)Geschäft versus individuelle Betreuung
- Sichere Routinen versus kreatives Experimentieren als Zukunftssicherung
- Führen in der Krise versus partizipative Führung
- Perfekte Lösung versus Sinn in der Arbeit und soziales Miteinander.

Wenn diese inhaltlich-strukturellen Spannungsfelder nicht erkannt respektive nicht bearbeitet werden, dann entstehen in der Folge

1. Verhaltensorientierte Spannungsfelder, die auftreten, wenn zwei Handlungsrichtungen notwendig sind, wie zum Beispiel gleichzeitig

- Kontinuität <-> Flexibilität
- Generalität <-> Individualität
- Kollegialität <-> Individualität

Und in der Folge:

2. Emotionale Spannungsfelder, die aus nicht erfüllten Bedürfnissen heraus entstehen. So entstehen energie„raubende“ Emotionen, die sich in Resignation, Jammern, Blockaden von Projekten usw. zeigen.

Mit dem beidhändigen Führen (Ambidextrie) lassen sich diese Spannungsfelder auflösen. Das bedeutet, die Pole eines Spannungsfeldes werden synergievoll verbunden. Ein wichtiger Schritt dafür ist das bewusste Loslassen.

Leinen los – genau diesen Mut zum Loslassen braucht es beim Segeln in stürmischem Gewässer: Ohne gespannte Leinen steht das Segelboot ruhiger und bietet einen sicheren Platz, um sich über jetzt notwendige Handlungen klar zu werden. Nur dann kann es wieder vorangehen. Es braucht also den Mut, sich in angespannten Situationen Zeit zu nehmen und loszulassen, um die aktuelle Situation zu erforschen.

Konkret bedeutet das, beide (manchmal auch mehrere) Pole eines Spannungsfelds

1. zu erkennen,
2. zu benennen,
3. zu akzeptieren,
4. handlungsaktiv zu lösen,
5. zu planen und umzusetzen.

Hatten Sie nun auch als ersten Gedanken: „Das tue ich doch schon!“? Sie haben recht: Ohne das Wahrnehmen, was irritiert, wäre kein Führen, kein Fortschritt möglich. ➤



Abb.: Das ambidextre Verbinden von Spannungsfeldern (bk+k)

Das ambidextre Kommunizieren, Handeln, Führen geht jedoch einen Schritt darüber hinaus. Es wird sich bewusst Zeit genommen, durch dieses Lösen der Spannungsfelder Umsetzungsenergie zu gewinnen:

1. Das Erkennen

In den Situationen innehalten, sich also die Zeit nehmen und erkennen, welche Spannungsfelder da sind, ist der erste Schritt. Dabei braucht es den Blick zuerst auf sich selbst, doch auch auf die Beteiligten. Denn das Ergebnis der Analyse der Spannungsfelder aller kann sehr unterschiedlich sein.

2. Das Benennen

Wer sich bereits mit dem detaillierten Betrachten von unveränderbaren Rahmenbedingungen beschäftigt hat und diese in seine Mannschaft tragen möchte, weiß, wovon die Rede ist. Es braucht

auch hier Zeit und genaues analytisches Hinschauen und Hinspüren, um diese Spannungsfelder auf den Punkt zu bringen. Hier begegnen Sie den Bedürfnissen und Emotionen von sich selbst und aller Beteiligten.

3. Das Akzeptieren

Akzeptieren bedeutet, dass wir bei der Gestaltung der Handlungen sowohl auf bekannte Standards (Exploitation) als auch auf Innovationen (Exploration) zurückzugreifen. Die Voraussetzung dafür ist, dass alle ihre Bedürfnisse erkennen und ihre Spannungsfelder und die damit verbundenen blockierenden Emotionen lösen.

4. Das handlungsaktive Lösen

Dieses Vorgehen löst emotionale Blockaden, die sich oft im Jammern zeigen: Das geht so nicht, dafür gibt's keine Zeit, oder in resignativer und blockierender Haltung durch Wut, Angst etc. Die Wirkung ist sichtbar und zeigt sich in dem energievollen Vorgehen der Beteiligten, dem wirkungsvollen Umsetzen dessen, was als Aufgabe vor ihnen steht. Deutlich wird: All das, was Energie blockierte, wird nun in Kraft umgesetzt, die den Einzelnen und das Team energetisiert: Die Blockade weicht – Zuversicht kehrt ein.

5. Die Planung

Sie fällt spürbar leicht. Das wirkt sich auch auf die Umsetzung aus.

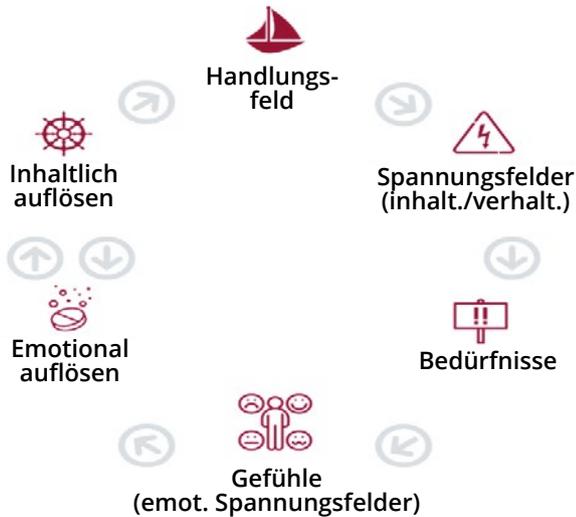


Abb.: Das ambidextre Modell: Spannungen energieaufbauend lösen (bk+k)

Mit dem klassischen ambidextren Kommunizieren, Handeln und Führen setzen wir bewusst auf mehr **Klarheit**. Die Metaebene, auf der wir diese Klarheit von Spannungsfeldern erhalten, wird beim Führen im Alltag meist übersehen – oder nicht handlungsaktiv wahrgenommen. Hier setzen wir für die Lösung auf **Methoden**.

Empowerment durch resilient-ambidextres Führen

Wenn Sie darüber hinaus auf die resilienten Stärken Ihrer Beteiligten, Ihrer Teams setzen,

- erleben Sie ein Mindset, dass im Miteinander eine Qualität der Teilhabe (Partizipation) und der Zuversicht, dass es gelingt, auch große Herausforderungen zu lösen, gelebt wird.
- Es entstehen Wohlbefinden, Arbeits-Zufriedenheit, Gesundheit und Sinn.

Siehe dazu auch: Prof. Frank Unger: Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Wiesbaden: Springer VS 2022

Das ist die beste Voraussetzung für lebenswertes Arbeiten und Gesundheit! Und nicht nur das: Damit kann das Positionieren deutlich sichtbarer Alleinstellungsmerkmale auf dem engen Arbeitsmarkt etabliert werden.

Ein kraftvolles Mehr entsteht aus **Methode und Haltung**. Hierfür steht das **Modell** des resilient ambidextren Führens. Um eine Organisation zukunftssicher zu führen, braucht es das Erkennen, das **Bewusstsein** und darauf aufbauend die **Akzeptanz** für solche Gegensätzlichkeiten – quasi eine „**resilient ambidextre**“, **eine stärkende Haltung für beidhändiges Führen**.

Etabliert sich diese resilient ambidextre Haltung in Ihrem Unternehmen, werden die Spannungsfelder immer weniger als energieraubend wahrgenommen. Es entsteht eine Kultur, die Alltags-Arbeitswelt und die Innovation als ein kraftvoll zukunfts-gestaltendes Klima wahrzunehmen. Der entscheidende Vorteil zusätzlich zur klassischen ambidextren Führung ist der resilient-stärkende Nährboden, den jeder der Beteiligten bei sich und im Team (er-)kennt und gemeinsam lebt: **Resilient-stärkende Synergie entsteht**.



Abb.: Das resilient ambidextre Modell setzt auf stärkendes, synergievolles Empowerment (bk+k)

Das resiliente Ambidextrie-Modell – Resilienz erweitert den beidhändigen Führungsrahmen des klassischen Ambidextrie-Modells nicht nur durch die resiliente Haltung. Resilienz bedeutet darüber hinaus Stärkenorientierung in der Umsetzung.

Die individuellen mentalen und sozialisierten Stärken sind dafür die Basis. Sie stärken jeden auch in herausfordernden Situationen:

- Das Vertrauen auf die eigene Selbstwirksamkeit entsteht und alle setzen auf Zuversicht.
- Der Blick richtet sich daran aus, dass das Problem der Impuls für die Lösung ist.
- Jammern weicht der Akzeptanz für das Unveränderbare.
- Und Sinn in dem, was getan wird, entsteht.

So entstehen Lösungsansätze für Spannungsfelder, die auf den stärksten Qualitäten aller Beteiligten basieren und deshalb effizient, nachhaltig, gesünder und damit stressfreier, das heißt mit mehr Leichtigkeit, auf die Beteiligten im Arbeitsgeschehen wirken.

Zum Einsatz kommen Methoden aus:

- Stärkenorientierung zum Beispiel aus der Positiven Psychologie
- Resilienz und Achtsamkeit
- Partizipation und agiles Handeln und Formaten
- coachendem Führen und Stärken-Mentoring.

Auf Ihre Haltung kommt es an

Mit dem Fokus auf **Führung** geht es an die Umsetzung. Forschungsergebnisse von O'Reilly und Tushman (2011) stellen folgendes Verhalten in den Fokus erfolgreicher ambidextrer Führungsarbeit:

- bewusstes, achtsames Führen im Angesicht von Spannungsfeldern,
- Wertschätzung für sowohl Standardisierung als auch Veränderung,
- gemeinsam im Team gelebter Sinn, Visionen und Werte
- achtsame Kommunikation, um Spannungen im Team aufzufangen.

Wenn Sie als Führungskraft

- spürbar darauf vertrauen, dass Sie es gemeinsam mit Ihrem Team umsetzen können,
- sich Zeit dafür lassen, unveränderbare Rahmenbedingungen zu benennen und zu akzeptieren,
- davon abrücken, dass alles mit Perfektion erreicht werden muss, sondern gemeinsam überlegen und entscheiden, in welcher flexiblen Gewichtung Sie an die Umsetzung gehen,
- das Problem als Impuls für die Lösung sehen
- und im Miteinander entdecken, was der (kleinstmögliche) Freudenner bei dem Projekt ist, dann sind Sie bereits auf dem Weg, das Spannungsfeld kraft Ihrer Haltung zu lösen.

Das Formulieren im Team von Sowohl-als-auch Kriterien lässt alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Zum Beispiel:

- Wir denken immer die qualitätvolle Veränderung, Innovation in unserer Alltagsarbeit mit, um Prozesse energievoll fortzuschreiben.
- Wir gestalten unsere Innovationen kreativ, agil und strukturell, um schnell Ideen umsetzen zu können.
- Usw.



© Foto: Dr. Claudia Härtl-Kasulke

Dr. Claudia Härtl-Kasulke, bk+k Beratung Kultur + Kommunikation, Frankfurt/Dietzenbach. C. Härtl-Kasulke entwickelt mit den Führungskräften und ihren Teams seit 1992 stärkende, gesunde Veränderungsprozesse, die für Freude und Leichtigkeit auch bei großen Herausforderungen die Türen öffnen. Bereits seit 1992 arbeiten sie und ihr Team resilient, achtsam, partizipativ. Es entstehen zukunftsweisende Entwicklungen, die den Menschen in einer lebenswerten Arbeitsumgebung in den Mittelpunkt stellen. Gesund und erfolgreich die Zukunft gestalten ist dabei die Leitidee. 

Dr. Claudia Härtl-Kasulke

www.bk-k.de