

Beidhändigkeit.

Die Weiterentwicklung der Dinge in Krisenzeiten. Teil 2.

Ingrid Kohlhofer | Dr. Cornelia Strobel | Othmar Sutrich | Ulrike Sutrich

Durch das Corona Virus erleben wir, wie schnell und massiv sich die Welt verändern kann. Und wie wichtig es ist zwei unterschiedliche Dinge gleichzeitig zu können - veränderungsfähig und dynamisch sein mit der einen Hand und für Stabilität zu sorgen mit der anderen Hand. Beidhändig sein. Übersetzt in die Welt der Unternehmen heißt das gerade in Krisenzeiten sowohl das bestehende Geschäft „auszuschöpfen“ als auch im Blick auf die Zukunft neue Möglichkeiten zu explorieren und vor allem zu realisieren.

Jenseits von Corona: Konzeptionell ist der Bedarf für Unternehmen, im disruptiven und komplexen Umfeld beidhändig zu handeln, überzeugend dargestellt. Siehe die Forschung von March und O'Reilly / Tushman oder die Anwendung bei Google, IBM, oder Bosch. Was ist der Nutzen und wie können Manager und Unternehmer diesen realisieren? Wie stellen sich die Herausforderungen von Ambidextrie auf operativer Ebene dar - und was unterscheidet die erfolgreicherer Versuche von den weniger erfolgreichen?

Die Change-Agenda für eine effektive Realisierung ist anspruchsvoll:

- Shift im Denken: weg vom Entweder-Oder hin zum Sowohl-als auch-Denken und paralleles Denken in unterschiedlichen Zeithorizonten
- Situatives Führen: klassische und agile Führungsprinzipien und -praktiken nebeneinander zulassen
- Beidhändige Budgetierung: langfristige Budgets und fluide Mittel
- „Situative“ Prozesse akzeptieren: klassische und agile machen Sinn je nach Situation
- einen gemeinsamen Rahmen setzen: beide Aufgaben strategisch integrieren
- Offenheit und Transparenz ermöglichen: gegensätzliche Interessen offenlegen und verhandeln

Es geht darum, je nach Aufgabe dynamisch situativ zu steuern. Dafür sind Strukturen, Organisationsformen und Methoden hilfreich. Vor allem braucht es **anderes Denken und andere Gewohnheiten**.

Dreh- und Angelpunkt ist aus unserer Sicht **wie** in Organisationen **entschieden** wird. Grund: Entscheiden regelt den Energiefluss zwischen wahrnehmen-denken-erkennen und handeln-lernen.

Entscheiden ist eine Kernaufgabe und entscheidet über Erfolg und Misserfolg. „Die Erfolgsgeschichten von heute sind die riskanten Entscheidungen von gestern“ (Stuart Crainer) oder „beruhen ganz unheroisch auf einem gut genutzten Zufall“ (Othmar Sutrich).

Gerade in Zeiten von Transformation und Krise gewinnt es geradezu herausragende Bedeutung. Führungskräfte sind damit konfrontiert, Entscheidungen von großer Tragweite sowohl in Richtung Effizienz als auch in Richtung Innovation und Zukunftsfelder in immer kürzeren Abständen und unter großer Unsicherheit zu treffen. Beidhändig führen wird damit immer relevanter.

Was meinen wir mit „Wie“? - die Zukunftsmusik wird in beidhändig operierenden Teams gespielt

Welche „Dosis“ an Beidhändigkeit für die jeweilige Organisationseinheit nützlich ist, kann je nach Situation unterschiedlich sein. Wessen Aufgabe ist es, diese „Dosierung“ vorzunehmen?

Wir meinen es ist die Aufgabe von **Führungsteams**, bewusst zu entscheiden, welcher der beiden Modi je nach Situation bevorzugt angesteuert werden muss. Und sie bauen die Brücken, definieren die gemeinsame Basis zwischen dem Kerngeschäft und den Zukunftsfeldern und schaffen die sozialen Voraussetzungen. Oder eben nicht.

Wie das geht?



Teams decken die erforderliche Breite der beiden Welten ab. Für einen einzelnen ist es oft schwierig situativ den richtigen Modus einzuschalten. Es funktioniert mit gemeinsamem, reflektiertem Denken, mit der bewussten Nutzung von Diversität und über neue Team-Praktiken und Team-Lernen. Der Prozess des Entscheidens ist der Brennpunkt.

Die in der Darstellung beschriebenen Dualitäten beinhalten inhärente Konflikte, die im Team am effektivsten gelöst werden können. Zugespielt kann man sagen: entscheidend für das Gelingen von Beidhändigkeit sind Führungsteams - beginnend beim Vorstand. Oder wie es einer unserer Kunden formuliert: „Um das Unternehmen auf das nächste Level zu bringen brauchen wir einen Teamsport mit neuen Regeln und veränderten Entscheidungsgewohnheiten“.

Wirksame Beidhändigkeit ist ein Prozess, der immer wieder justiert werden muss.

Jedes Team hat aufgrund seiner Aufgaben und Funktion unterschiedliche Notwendigkeiten an Beidhändigkeit. Die Notwendigkeiten sind dynamisch und enden nie. Die Ambidextriefähigkeit eines Teams wird so zum Erfolgsgeheimnis.

Mit dem Kairos Teamprofil haben wir ein wirksames und einzigartiges Instrument, das Potential zu erforschen und die Teamkultur zu mehr Beidhändigkeit weiterzuentwickeln.

In einer leicht zugänglichen Art und Weise erfassen wir das Potential des jeweiligen Teams und liefern damit die Grundlage für einen Dialog über Entscheidungsmuster, Ambiguität und Sowohl-als-auch-Denken, notwendige Kompetenzen für Beidhändigkeit.

Wie das ganz praktisch aussehen kann – ein Projektbeispiel

Auftraggeber: international operierendes Unternehmen der Automobilbranche

Aufgabenstellung: Das Unternehmen führt komplementär zur Linienorganisation agile Strukturen ein. Damit dies funktioniert, wird beidhändiges Leadership konzeptionell beschrieben. Die Führungskräfte sollen sich mit dem neuen mentalen Modell auseinandersetzen, den status quo überprüfen und Vereinbarungen für das zukünftige Zusammenarbeiten treffen.

Gemeinsam mit dem Kunden haben wir ein Vorgehen in drei Schritten entwickelt:

1. Webbasiertes Kairos Entscheiderprofil

Das KAIROS.Profile fokussiert mit acht Dimensionen auf das Verstehen des persönlichen Entscheidungs- und Problemlöseverhaltens in Verbindung mit dem jeweiligen Kontext / der Funktion und Aufgabe der Führungskraft. Es fokussiert auf Vorlieben und den Umgang beim Managen der beiden Modi der Ambidextrie und VUCA.

2. 1:1 Coaching Sessions

Leitfragen:

1. Wie ist mein Kairos.Profile zu verstehen?
2. Welche Potentiale, welche Grenzen erlebe ich bzw. werden mir klar im Zusammenspiel der Kairos Dimensionen?
3. Was sagt mir mein Kairos.Profile über meinen routinierten Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit aus?
4. Neige ich mich in meinem Verhalten eher der Seite „explore“ zu, oder fühle ich mich vor allem im Management des bestehenden Geschäfts zuhause ("exploit")?

5. Wie relevant ist der Blick auf die beiden Modi (exploit–explore) in meinem Verantwortungsbereich? Und wie tue ich das?

Ziel: Vergrößerung des Potentials und flexiblere Handhabung der persönlichen Muster des Entscheidens. Eine Sprache des Entscheidens etablieren.

3. Üben, Üben, Üben

Fallbeispiele für aktuelle typische Entscheidungen werden vorbereitet. Wie sind wir aufgestellt für „Exploit“ und „Explore“ sowie für einen Moduswechsel?

In kleinen Online-Dialogrunden nehmen 3-4er Teams mit unterschiedlichen Profilmustern auf spielerische Art eine Einordnung vor.



Ziel: Verstehen des Zusammenspiels unterschiedlicher Profile im täglichen (Führungs-) Business und deren Implikationen auf Ambidextrie.

- Wie sind die individuellen Präferenzen in der Gruppe verteilt?
- In welche Richtung tendiert das Team insgesamt?
- Passt die Ausrichtung zur aktuellen und zukünftigen Herausforderung des Teams? Welchen Handlungsbedarf haben wir? Wie gehen wir's an?

4. **Bedarfsorientiert Unterstützung** von Führungsteams für eine passgenaue Umsetzung

Beidhändigkeit managen



(Exploit ← → Explore)


Pragmatisch   **Flexibel**
 "Realitätssinn" mit "Möglichkeitssinn" verbinden

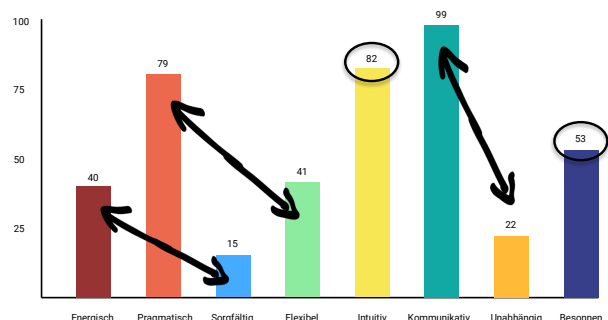
Sorgfältig   **Energisch**
 Die risikobetonte Dynamik der Beidhändigkeit

Unabhängig   **Kommunikativ**
 Die soziale Dynamik der Beidhändigkeit

Beidhändigkeit moderieren

Intuitiv  
 Potenziell ein Gefühl für die Balance

Besonnen 
 Das "große Ganze" und Übergangsprozesse



Zurück zum Anfang

Zukunftsorientiertes Führen in Corona Zeiten findet genaugenommen zwischen vier Polen statt: Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden, Aufrechterhaltung des Betriebes, Absicherung und Optimierung des Kerngeschäfts und strategischer Erneuerung. Ganz schön haarig – Mission Ambidextriefähigkeit.

Stellen Sie sich vor: Sie haben mit Ihrem Team

- nicht mehr nützliche Denkmuster abgelegt
- ihre Komfortzone(n) verlassen und
- praktizieren Beidhändigkeit.

Um mit Matthias Horx zu sprechen: im Sinne der Zukunft ist das keine schlechte Botschaft.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir freuen uns auf Ihre Reaktionen und treten gerne in den Dialog.

Wenn Sie in das Thema tief eintauchen wollen, schauen Sie auf die Website der Carl-Auer-Akademie: <https://carl-auer-akademie.com/beidhaendige-fuehrung-ambidextrie/>

Den ersten Teil zu diesem Artikel aus dem Jahr 2016 finden Sie hier:

https://kairosprofile.com/artikel_beidhaendigkeit_teil1_sutrich_2018-01-16/

Quellen:

- ¹⁾ March, James G. Zwei Seiten einer Erfahrung. Wie Organisationen intelligenter werden können. Carl-Auer Verlag 2016.
- ²⁾ O'Reilly, Charles A. / Tushman, Michael. Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma. Stanford 2016.
- ³⁾ Duwe, Julia. Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovations sprünge ermöglichen. SpringerGabler 2018.
- ⁴⁾ Petry, Thorsten. Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Campus 2016.
- ⁵⁾ Sutrich Othmar / Opp Bernd. Wie Organisationen gut entscheiden. Haufe 2016.
- ⁶⁾ Youtube: Dewitz Grube Anke – Ambidextrie leben. So treibt Bosch Powertrain den Wandel.