

# Bewegung in die Organisation bringen



Die Bundesagentur für Arbeit ist der größte Dienstleister am Arbeitsmarkt. Ihre rund 115.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen Menschen und Arbeit zusammen. Als einer der größten Arbeitgeber des Bundes erfüllt sie einen gesellschaftlichen Auftrag. Um diesem auch in Zukunft gerecht zu werden, setzt sie auf ein neues Führungsmodell, um den Strukturwandel und die Transformation im Arbeitsmarkt vorausschauend mitzugestalten.

Von Christiane Schönefeld, Simone Angress-Pletsch und Hans-Joachim Gergs

● Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen stehen vor tiefgreifenden Transformationsprozessen oder befinden sich bereits mittendrin – so auch die Bundesagentur für Arbeit (BA). Die notwendige Dekarbonisierung zur Erreichung der vereinbarten Klimaziele, die voranschreitende Digitalisierung sowie andere Megatrends lösen weitreichende Veränderungen in der Arbeits- und Berufswelt aus und betreffen Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.

Auch die BA und ihre Beschäftigten müssen sich auf veränderte Kontexte einstellen. Neben Leistungsauszahlungen und klassischer Beratung bietet die BA ihren Kundinnen und Kunden auch individualisierte Beratungsleistungen und Lösungen. In der Coronakrise war und ist die BA besonders in ihrem Kerngeschäft, der Existenz- und Grundsicherung, der Förderung der Teilhabe an der Gesellschaft sowie der Arbeits- und Fachkräftesicherung, gefordert. Die Ausführung von verschiedenen Leistungen vom Arbeitslosengeld über Kurzarbeitergeld bis hin zum Kindergeld muss hocheffizient, zuverlässig und transparent ablaufen. Gleichzeitig muss die Organisation veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden aufspüren und mit neuen Produkten und Dienstleistungen adressieren.

Es geht folglich darum, sowohl hohe Qualitäts- und Effizienzstandards im Kerngeschäft zu erreichen als auch flexibel und innovativ zu sein. Mit einer Stärkung von Beratung, der sinnvollen Nutzung von Digitalisierung und Automatisierung, einer strategischen Ressourcenallokation sowie angepassten Formen der Führung und Zusammenarbeit stellt sich die BA darauf ein.

## Ambidextrie als ganzheitlicher Führungsansatz

Die skizzierten Herausforderungen erfordern ein erweitertes Führungsverständnis. Das Konzept der Ambidextrie kann dabei hilfreich sein. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen und bedeutet frei übersetzt Beidhändigkeit. Gemeint ist die Fähigkeit, gleichzeitig das bestehende Kerngeschäft voranzutreiben (Exploitation oder Ausnutzung von Bestehendem) wie auch neue Geschäftsfelder zu entwi-

ckeln (Exploration oder Erkundung von Neuem). Ambidextrie steht somit in der Tradition situativer Führung.

Besonders wirksam ist Ambidextrie in dynamischen Umfeldern, die starken und häufigen Veränderungen unterworfen sind. Studien zufolge wirkt sich der Führungsansatz positiv auf die Unternehmensleistung aus, da er die Erfolgsfaktoren Stabilität und Flexibilität gleichermaßen berücksichtigt. Ambidextriefähige Führungskräfte beherrschen diese verschiedenen Handlungsfelder und wechseln flexibel zwischen ihnen je nach Kontexterfordernis. Sie halten die damit verbundenen Spannungen aus und bleiben handlungs- und entscheidungsfähig.

## Zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgestaltung

Das neue Führungsverständnis der BA, bestehend aus Grundsätzen und einem Führungsmodell, basiert auf dem Konzept der Ambidextrie. Es ermöglicht den ausgewogenen Umgang mit Veränderungen, Spannungspolen, Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen. Das Führungsverständnis soll Führungskräften ...

- eine gemeinsame Orientierungsgrundlage geben, was gute und beidhändige Führung in der Bundesagentur für Arbeit bedeutet,
- für den Führungsprozess relevante Ebenen aufzeigen und damit Perspektiven und das Verhaltensrepertoire von Führungskräften erweitern,
- Transparenz über ihre Rollen und Verantwortungsbereiche vermitteln,
- ermöglichen, ihr Führungshandeln, ihre Stärken und ihre persönliche Weiterentwicklung zu reflektieren,
- konkrete Pfade aufzeigen, wie sie Ambidextriefähigkeit erlangen und diese an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben können.

Folgende Grundsätze gelten als handlungsleitend:

- Die Bedarfe unserer Kundinnen und Kunden sind für uns leitend und wir richten unser Denken und Handeln daran aus.
- Wir planen unsere Ziele vorausschauend und setzen unsere Ressourcen und Kompetenzen wirtschaftlich ein.

- Wir haben Gestaltungsspielräume und nutzen sie.
- Wir kommunizieren mit klarer Haltung.
- Wir handeln partnerschaftlich und verlässlich und haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut.

## Entwicklungsprozess

Bei der Entwicklung des Führungsmodells wurde auf interne und externe Analysen und Erfahrungen zurückgegriffen. In Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung und dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Regensburg wurden beispielsweise über 30 Führungsmodelle analysiert und daraus die zentralen Dimensionen für das ambidextre Führungsmodell der BA abgeleitet. Insgesamt wichtig: die Synthese der Beiträge von Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Bereiche in der BA.

## Vier Ergebnisbereiche

Im Führungsmodell der BA impliziert Führung immer den Blick auf das Tagesgeschäft und die Zukunftsgestaltung. Führungskräfte orientieren sich sowohl an ihren externen Interessengruppen, wie Kundinnen und Kunden, als auch an ihrer Organisation und ihren internen Interessengruppen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das Führungsmodell formuliert, in welchen Rollen eine Führungskraft – getragen von persönlichen Kompetenzen, Einstellungen und Werten – welche Resultate erreichen sollte, um gemeinsam mit den

Mitarbeitenden die aktuellen und zukünftigen Organisationsziele zu verfolgen. Dafür werden vier Ergebnisbereiche definiert. Führungskräfte ...

- unterstützen und fördern Menschen,
- sorgen für Struktur,
- sichern gute Ergebnisse,
- gestalten Zukunft.

Wie eine Führungskraft die vier Ergebnisbereiche wahrnimmt und priorisiert, wird, je nach Führungsebene, Funktion, Situation und Zielstellung, unterschiedlich sein. In jedem der vier Ergebnisbereiche werden konkrete Verhaltenserwartungen an die Führungskraft beschrieben.

Für jeden Ergebnisbereich sind deshalb jeweils vier beziehungsweise fünf Dimensionen oder Verhaltensdimensionen definiert, die wiederum mit konkreten Verhaltensbeschreibungen hinterlegt sind. Die insgesamt 17 Verhaltensdimensionen dienen den Führungskräften als Orientierungspunkte für die Gestaltung der Ergebnisbereiche.

## Bewegung zwischen den Ergebnisbereichen

Idealtypisch bewegt sich eine beidhändige Führungskraft flexibel zwischen den Ergebnisbereichen und balanciert dabei mögliche Zielkonflikte und Widersprüchlichkeiten aus. Sie entscheidet, je nach externen und internen Rahmenbedingungen, welchen Ergebnisbereich und welche Rolle sie prioritär verfolgt, wann sie flexibel in eine andere Rolle wechselt und wie sie die einzelnen Rollen – und mit wessen Unterstützung – wahrnimmt.

Diese „Bewegung“ zwischen den Ergebnisbereichen erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion. Die ambidextre

Führungskraft überprüft ihr Führungsverhalten kontinuierlich auf Wirksamkeit und Menschlichkeit und reflektiert systematisch, mit welchem Führungsverhalten sie den jeweiligen Anforderungen am besten gerecht wird. Sie lässt sich kontinuierlich auf andere Perspektiven ein, führt unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen und stärkt den gemeinsamen Dialog. Ergeben sich Spannungen und Konflikte zwischen den Ergebnisbereichen, erkennt die ambidextre Führungskraft diese nicht nur, sondern thematisiert sie offen und findet einen konstruktiven Umgang damit. Sie integriert Widersprüche, die sich aus den unterschiedlichen Ergebnisbereichen ergeben, und bleibt handlungsfähig. Neue Situationen begreift sie als Lernchance.

## Führung nach Kontext und Situation

Die wesentliche Qualität einer ambidextren Führungskraft besteht darin, zu wissen, wann sie welchen der vier Ergebnisbereiche (verstärkt) in den Blick nehmen muss. In Situationen, in denen nach kreativen, neuen Lösungen gesucht werden muss (Exploration), stehen die Ergebnisbereiche „Gestaltet Zukunft“ und „Unterstützt und fördert Menschen“ im Fokus. In Situationen, in denen es um das effiziente Management des Tagesgeschäfts und um inkrementelle Verbesserungen in Strukturen und Prozessen geht (Exploitation), gilt dies eher für die Ergebnisbereiche „Schafft Struktur“ oder „Sichert Ergebnisse“.

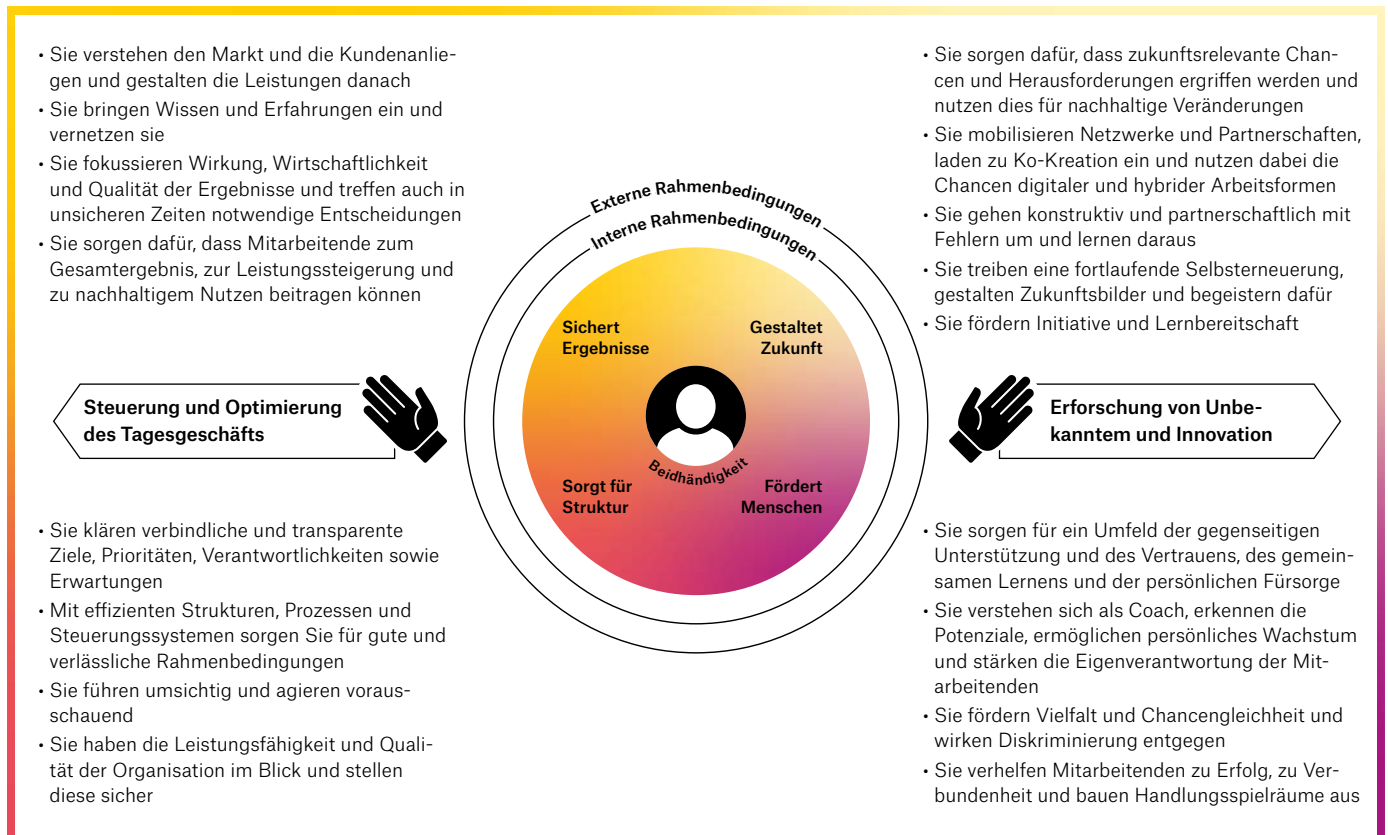
Ambidextre Führungskräfte im Sinne des Führungsmodells der BA zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle vier Ergebnisbereiche im Blick behalten, miteinander orchestrieren, verbinden und mögliche Widersprüche integrieren. Sie reflektieren regelmäßig, was für ihren Verantwortungsbereich die situativ erforderliche Mischung zwischen Exploitation und Exploration ist. In diesen Spannungsfeldern gibt es keine einfachen Lösungen, häufig kein Richtig oder Falsch.

Die ambidextre Führungskraft nimmt sich bewusst dieser Ambiguität an und kann, wenn es die Situation erfordert, zielgerichtet zupacken, Ziele definieren und die Ergebnisse nachhalten, aber auch aufmerksam zuhören und ihr Wissen weitergeben. Sie kann mal die Richtung vorgeben und dann wieder kooperativ mitgehen. Sie ist selbstbewusst und selbstreflektiert, bin-

### Projektverlauf und Ausblick

Anfang Dezember 2021 ging das Projekt in die Kommunikations- und Einführungsphase. Viele Führungskräfte konnten sich schon gleich zu Beginn mit der Idee der beidhändigen Führung identifizieren. In den nächsten Schritten werden Trainerinnen und Trainer sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet, die die Einführung des Modells mit den rund 8.500 Führungskräften der BA unterstützen. Dabei wird ein erster wichtiger Schritt sein, die formulierten Verhaltenserwartungen gemeinsam vor Ort flexibel und dynamisch auszugestalten. Aus den im Verlauf des Projekts gewonnenen Erkenntnissen soll eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Führungsmodells erfolgen.

## Konkretisierung von Kompetenzen und Verhalten für beidhändige Führung



det ein, baut Brücken und vermittelt zwischen den Ansprüchen und Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen.

### Ambidextrie kennen und können

Das neue Führungsverständnis der BA ist für Geschäftsführungen, Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA verbindlich und bildet die Grundlage für die Gestaltung von Führungskräfteentwicklung wie auch -auswahlentscheidungen.

Damit die Vorgesetzten einen guten Zugang zum Führungsmodell finden, wurden unterschiedliche Formate und Instrumente zur Orientierung, zum Austausch und zur Kommunikation entwickelt, die in der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit und in den regionalen Bildungs- und Tagungsstätten zum Einsatz kommen.

Alle Entwicklungsangebote für Führungskräfte (auch auf Team- und Organisationsebene) werden innerhalb der nächsten Monate so angepasst, dass sie einen klaren Bezug zum Führungsmodell aufzeigen und relevante Kompetenzen stärken.

Ganz im Sinne des Ergebnisbereichs „Unterstützt und fördert Menschen“ soll das Modell als Gesprächsgrundlage für Erwartungs- oder Feedback-Dialoge zwischen Führungskräften und ihren Teams dienen. Der Abgleich von Selbst- und Fremdbild ermöglicht eine individuelle oder gemeinsame Standortbestimmung, Reflexion und die gezielte Weiterentwicklung mit Angeboten wie Seminaren, Coaching, Mentoring und Peer Learning.

Um die Konsistenz und Konsequenz im Gesamtsystem der Organisation zu gewährleisten, werden auch die relevanten HR-Prozesse und -Systeme wie etwa Tätigkeits- und Kompetenzprofile an das neue Führungsmodell angepasst.

### Heute ans Heute und Morgen denken

Mit ihrem Führungsmodell „Beidhändige Führung zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgestaltung“ erweitert die BA vor dem Hintergrund vielschichtiger und unterschiedlicher Anforderungen die Handlungsmöglichkeiten ihrer Führungskräfte. Sie ermöglicht Führungskräften –

gemeinsam mit ihren Teams –, das Tagesgeschäft und künftige Aufgaben in den Blick zu nehmen und Lösungen zu finden. Als Teil eines kontinuierlichen Selbsterneuerungsprozesses der BA stärkt ambidexre Führung die Organisation in einer Welt, in der Transformation Alltag ist, Resilienz noch wichtiger wird und die Attraktivität eines Arbeitgebers wesentlich von der erlebten Führung abhängt. ■■■

CHRISTIANE SCHÖNEFELD ist Vorstand Ressourcen und Finanzen bei der Bundesagentur für Arbeit. Sie initiierte die Weiterentwicklung des Führungsmodells der BA.

SIMONE ANGRESS-PLETSCH ist Senior-Expertin für Führungskompetenz und Strategievermittlung an der Führungsakademie der BA. Sie leitet die Entwicklung und Einführung des neuen Führungsmodells.

DR. HANS-JOACHIM GERGS ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO GmbH), einer Ausgründung der Universität Regensburg. Er forscht zum Thema Ambidextrie.