

Im Spannungsfeld

Ambidextre Führung in der Bundesagentur für Arbeit

Katrin Krömer, Simone Angress-Pletsch und Hans-Joachim Gergs

Die Bundesagentur für Arbeit hat den Anspruch, als ein zentraler Akteur des deutschen Arbeitsmarktes wichtige Transformationsprozesse aktiv und vorausschauend zu begleiten. Dabei muss sie das laufende Tages- und Kerngeschäft absichern und optimieren und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit stärken. Wie gelingt der Spagat zwischen Stabilität und Effizienz auf der einen Seite und vorausschauender Zukunftsgestaltung, Flexibilität und Agilität auf der anderen Seite? Den Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu, denn es liegt an ihnen, dies gemeinsam mit ihren Teammitgliedern angemessen auszutarieren. Mit einem vielschichtigen Verhaltensrepertoire, aus dem Führungskräfte, den jeweiligen Kontextanforderungen entsprechend, schöpfen können, erweitern sie ihre Handlungsmöglichkeiten. Das Führungsverständnis der Bundesagentur für Arbeit baut auf dem Konzept der Ambidextrie auf.

«Nur der, der sich die Gegenwart auch als eine andere denken kann als die existierende, verfügt über die Zukunft.»
Theodor W. Adorno



Dr. Katrin Krömer

Vorständin Ressourcen, Bundesagentur für Arbeit

Kontakt:
katrin.kroemer@arbeitsagentur.de



Simone Angress-Pletsch

Führungsakademie der BA, Senior Expertin für Führungskompetenz und Strategievermittlung

Kontakt:
simone.angress-pletsch@arbeitsagentur.de



Dr. Hans-Joachim Gergs

GfEO Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH

Kontakt:
hansjoachim.gergs@gfeo.eu

Unternehmen, aber auch öffentliche Verwaltungen stehen gegenwärtig vor oder in tiefgreifenden Transformationsprozessen. Der Strukturwandel betrifft Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Vor allem jedoch die Beschäftigten, da sich die Arbeitswelt insgesamt verändert. Als zentraler Akteur des deutschen Arbeitsmarktes ist die Bundesagentur für Arbeit (BA) von den großen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft direkt betroffen und muss sich vorausschauend auf die sich verändernden Kontextbedingungen einstellen.

Lag der Fokus zu Zeiten der Massenarbeitslosigkeit insbesondere auf Standardisierung und Effizienz, gilt zunehmend, auch flexibel auf ungeplante Entwicklungen reagieren zu können sowie die individuelleren und oft komplexeren Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden aufzugreifen und mit angepassten Produkten und Beratungsleistungen oder gar neuen Geschäftsmodellen zu adressieren.

Die Corona-Krise hat verdeutlicht, dass die BA in ihrem Kerngeschäft, der Existenz- und Grundsicherung, der Förderung der Teilhabe an der Gesellschaft sowie der Arbeits- und Fachkräftesicherung gefragt und gefordert ist. Die Ausführung von Standardlösungen (z. B. Kurzarbeitergeld) muss hoch effizient, zuverlässig und transparent ablaufen. Gleichzeitig muss

sie bei den aktuellen Herausforderungen und anstehenden Transformationsprozessen ein zunehmendes Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit für ihre Zukunftsmöglichkeiten erreichen.

Auf die sich verändernden externen Kontextbedingungen hat die Bundesagentur in den letzten Jahren regelmäßig reagiert und interne Entwicklungsprozesse vorangebracht. Dazu zählt z. B. die explizit formulierte BA-Ambition «vom externen Kunden denken und handeln» oder das Commitment zu EFQM 2020 (European Foundation of Quality Management), dem ganzheitlichen Managementsystem, welches im Kontext exzellenter Organisationen das gleichzeitige Vorantreiben der Leistungsfähigkeit und der Transformation fokussiert. Mit der Definition von Kulturdimensionen und dem humanistischen Menschenbild galt eine Weiterentwicklung des Führungsverständnisses der BA als logische Operationalisierung der skizzierten externen und internen Entwicklungen in Bezug auf Führung.

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist die größte Dienstleisterin am Arbeitsmarkt. Ihre rund 115.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen Menschen und Arbeit zusammen. Als eine der größten Arbeitgeberinnen 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.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Der Managementansatz: Ambidextrie



Im Managementkontext wurde der Begriff Ambidextrie erstmals 1976 von dem amerikanischen Organisationsforscher Robert Duncan verwendet. Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und bedeutet frei übersetzt Beidhändigkeit. Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig das bestehende Kerngeschäft effizient voranzutreiben (Exploitation oder Ausnutzung von Bestehendem) sowie innovativ neue Geschäftsfelder zu entwickeln (Exploration oder Erkundung von Neuem). Diese Fähigkeit, Exploitation und Exploration intelligent miteinander zu verbinden, gewinnt im Zuge beschleunigter Innovationszyklen enorm an Bedeutung. Für die beiden US-amerikanischen Forscher Charles O'Reilly und Michael Tushman (2016) ist Ambidextrie gerade in Zeiten hoher Dynamik, Unsicherheit und Komplexität von wachsender Bedeutung. Ihre aktuellen Forschungsergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Organisationen Stabilität und Flexibilität intelligent miteinander verbinden und damit ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit langfristig sichern. Dieser Befund wird von der Organisationsforscherin Paula Junni und ihren Kollegen bestätigt (2013). In einer Metaanalyse der wichtigsten vorliegenden empirischen Studien weisen sie nach, dass Ambidextrie positiv mit der Unternehmensleistung zusammenhängt. Dabei fanden die Forscher*innen heraus, dass den Führungskräften bei der Entwicklung einer ambidextriefähigen Organisation eine zentrale Bedeutung zukommt. Diesen Zusammenhang bestätigen die aktuellen Ergebnisse des Projektes «Oxygen» von Google über Erfolgsfaktoren der Führung. Führung braucht es immer dann, so die vorliegenden wissenschaftlichen Befunde, wenn eine Situation komplex, unsicher und widersprüchlich ist (vgl. auch Havermanns et al, 2015, Raisch & Zimmermann, 2017). In diesen Situationen leisten Führungskräfte

einen wichtigen Beitrag: Sie wägen ab, wann der Prozess der Stabilisierung eher im Fokus steht oder ob es eher gilt, das System mit Impulsen zum Aufbruch zu Neuem zu bewegen. Führung darf man also gerade in disruptiven Zeiten nicht aus den – beiden – Händen geben.

Beginnend in den 90er Jahren hat sich zum Thema Ambidextrie eine lebhaft wissenschaftliche Diskussion entwickelt, die in den letzten Jahren durch empirische Forschungsbefunde untermauert wurde und Eingang in die Praxis von Unternehmen gefunden hat. (Siehe zum Thema Ambidextrie auch die Schwerpunktausgabe 4/2020 der ZOE: Unter Spannung – Ambidextrie als Zukunftsgarant). Wenn man die aktuellen Veröffentlichungen betrachtet, wird jedoch deutlich, dass sich die bisherige Diskussion wesentlich auf das Thema Strukturen/ Prozesse (Gergs & Lakeit, 2020) oder Strategie (Osterwalder, 2020) fokussiert. Es wird zwar immer die Bedeutung von Führung hervorgehoben, ein ambidextres Führungsmodell wurde jedoch bislang nicht entwickelt.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Führungsverständnisses der BA fiel deshalb die Entscheidung, ein ambidextres Führungsverständnis mit Unterstützung der Universität Regensburg und der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO) zu entwickeln.

Im Sinne der Verbindung von «Be»-stehendem und «Ent»-stehendem, entstand das Führungsverständnis in Anknüpfung an die Kulturdimensionen der BA, dem aktuellen Kompetenzmodell sowie in der Weiterentwicklung des bisherigen Führungskompasses. Wichtig: Im Gesamtprozess war die Einbindung und Berücksichtigung zahlreicher Rückmeldungen von Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Bereiche der BA von großer Bedeutung.