

Sowohl-als-auch in der Praxis

Wie ihr neue Balance findet in einer Welt der Gegensätze und Polaritäten



Gefangen im Entweder-oder

Die Zahl der aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ist nicht nur gefühlt gestiegen. Eine Reaktion, die wir nun vielerorts erleben ist "Jetzt ist keine Zeit für xxx, wir müssen uns auf yyy konzentrieren".

Wenn alles zu viel wird, wirkt dieses Entweder-Oder-Denken sehr attraktiv: Es reduziert Komplexität, schafft Orientierung und führt zu schnellen Entscheidungen. Doch genau darin liegt eine Gefahr, Wir schieben die Lösung eines Problems auf, laufen damit Gefahr, dass es sich noch vertieft, nehmen Nachteile in Kauf, Das Gefühl der Einfachheit ist verlockend, ein erster Erfolg gibt vermeintlich Recht. Probleme und Herausforderungen kommen aber nicht schön nacheinander.

Der britische Sozialphilosoph Charles Handy beschreibt diesen Prozess mit dem Bild der S-Kurve, einem Modell, das typische Entwicklungsverläufe sichtbar macht. Anfangs ist der Fortschritt langsam, dann beschleunigt sich das Wachstum, bis es schließlich seinen Höhepunkt erreicht. Danach jedoch beginnt die Kurve (oft unbemerkt) abzuflachen und abzufallen.

Der kritische Punkt (tipping point) liegt dort, wo der Erfolg noch trägt, aber der Abschwung schon unausweichlich ist. Wer hier nicht handelt, riskiert, die Innovationskraft zu verlieren, die den Erfolg einst möglich gemacht hat. Die große Herausforderung dabei: Die nächste S-Kurve muss begonnen werden, während die erste noch auf dem Weg nach oben ist. Genau in dem Moment, in dem wir glauben, alles laufe gut, braucht es Mut, neue Wege zu suchen, zu experimentieren, zu irritieren und Unsicherheit auszuhalten. Wenn wir zu lange warten, ist es zu spät. Ressourcen sind dann nicht mehr verfügbar, Handlungsspielräume enger, das Momentum verpasst.

Erfolg verlangt gleichzeitig Bewahrung und Veränderung. Stabilität und Wandel. Sicherheit und Wagnis. Genau darin liegt das, was das „Sowohl-als-auch“-Denken so wertvoll macht. Es erlaubt uns, in Spannungsfeldern zu navigieren, ohne sie vorschnell aufzulösen. Es fordert uns heraus, nicht zu wählen zwischen A oder B, sondern beides zu integrieren – manchmal auch, indem wir zwei gegensätzliche Bewegungen gleichzeitig zulassen.

Sowohl-als-auch ist kein Kompromiss

Es ist ein aktives, kreatives Ringen um Balance, Richtung und Zukunft. Es bedeutet, das Bestehende nicht einfach über Bord zu werfen – es aber auch nicht zu verklären. Es bedeutet, die Komfortzone des Altbewährten zu verlassen, ohne das Fundament zu verlieren. Und es bedeutet, paradoxe Anforderungen unterschiedlicher Herausforderungen nicht als Probleme zu betrachten, sondern als Einladung zur Entwicklung.

Wir gehen genau dieser Einladung nach. Wir zeigen, wie Menschen, Teams und Organisationen lernen können, mit Spannungen produktiv umzugehen. Wie sie dem Entweder-Oder entkommen und ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Gegensätzen finden: im Denken, im Handeln und in der Führung.



Paradoxien und Widersprüche sind die Normalität

Widersprüche sind zwei Aussagen oder Prinzipien, die direkt miteinander im Konflikt sind und sich gegenseitig direkt und klar ausschließen. Wenn etwas widersprüchlich ist, kann es nicht gleichzeitig wahr und falsch sein. Zum Beispiel: "Es regnet und es regnet nicht." oder „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“. Das sind Widersprüche, weil es nur eine Möglichkeit geben kann.

Paradoxien hingegen entstehen, wenn zwei scheinbar widersprüchliche Ideen gleichzeitig wahr sind. Sie ergänzen sich, anstatt sich gegenseitig auszuschließen. Der Begriff Freiheit zum Beispiel ist eine Paradoxie: Wir streben nach persönlicher Freiheit, doch

gleichzeitig sind wir auf Regeln und Normen angewiesen, um in einer Gesellschaft zusammenzuleben. Freiheit und Vorschriften erscheinen auf den ersten Blick als gegensätzlich, doch sie sind miteinander verflochten und notwendig, um ein funktionierendes und freies Leben zu ermöglichen.

Paradoxien sind nicht nur theoretische Konzepte, sondern reale Spannungsfelder, mit denen wir privat und beruflich täglich konfrontiert sind: Gehen oder Bleiben, Kurz- oder Langfristigkeit, Innovation oder Tradition, beruflicher Erfolg oder persönliche Erfüllung, Ich oder Wir.

Praxis-Beispiel aus unserer Arbeit

Nachdem ein Startup von einem anderen Unternehmen übernommen wurde, muss das Geschäft am Laufen gehalten werden und gleichzeitig die Rahmenbedingungen, Systeme, Prozesse des Käufers implementiert werden. Beides ist gleichzeitig wichtig und notwendig. Die erste Idee unseres Kunden war, ein Change-Programm parallel zum Alltag aufzusetzen - zusätzliche Belastung, theoretischer Ansatz. Der Sowohl-aus-auch-Ansatz integriert beide Herausforderung gemeinsam im Alltag. Mehr zu diesem Case? Schreibt uns eine Email an mail@balancingbusiness.de

Endlich weg vom Entweder-oder

Anstatt nun zwischen scheinbar widersprüchlichen Optionen zu wählen, können wir lernen, diese Widersprüche und Paradoxien zu erkennen und produktiv zu nutzen. Das Konzept des "Sowohl-als-auch" ist eine Alternative zum gewohnten "Entweder-oder"-Denken.

In Führung und Entscheidungsfindung kann diese Perspektive neue Möglichkeiten eröffnen und mehrere Dimensionen eines Problems gleichzeitig berücksichtigen, anstatt sich auf eine Lösung zu fixieren. Es geht nicht darum, diese Gegensätze zu überwinden, sondern sie zu integrieren und aus den Spannungen neue, kreative Lösungen zu entwickeln, sie auszu-balancieren. Erfolg entsteht aus Balance, nicht aus Fixierung.

Doch genau hier liegt eine Herausforderung: Entweder-oder ist tief als Handlungsrahmen für Führungspraktiken in unseren Denk- und Handlungsmustern verankert. Wir gehen schnell in den Kampf um Ressourcen, anstatt alternative Lösungswege zu suchen, die allen Ansprüchen gerecht werden.

Typische Muster, die wir dabei erleben, sind

Intensivierung:

Wir übertreiben unsere bevorzugten Strategien und verlieren dadurch die Fähigkeit zur Anpassung und Weiterentwicklung.

Überkorrektur:

Wir überkorrigieren in die andere Richtung, indem wir von einer extremen Position zur anderen springen, anstatt eine Balance zu finden.

Polarisierung:

Wir verharren in gegensätzlichen Positionen und verfallen in Polarisierung. Konstruktive Lösungen werden blockiert.

Um diesen Mustern zu entkommen, braucht es einen bewussten Perspektivwechsel. Erfolgsgeschichten werden dann geschrieben, wenn wir kreative Integrationen ermöglichen und gleichzeitig lernen, zu balancieren.

Vier zentrale Elemente ermöglichen ein „Sowohl als auch“

Neue Annahmen entwickeln

Annahmen bestimmen unsere Gedanken und Sichtweisen. Sie bestimmen, wie wir handeln.

Paradox denken bzw. Paradoxien im Denken zulassen bedeutet, Gegensätze nicht nur als „entweder-oder“ zu sehen. Stattdessen versucht man, beide Seiten zusammenzudenken – also als „sowohl-als-auch“. Nicht der Kompromiss ist das Ziel, sondern der größtmögliche Konsens.

- Akzeptieren, dass mehrere Wahrheiten und Perspektiven koexistieren können.
- Vom Mangeldenken hin zu Lösungen, die den Wert steigern.
- Das Gemeinsame in den Paradoxien entdecken und dadurch neue Lösungen ermöglichen.
- Unsicherheiten durch Hypothesen ersetzen und so Lösungswege öffnen.

Rahmenbedingungen definieren

Rahmenbedingungen sind die Strukturen, Prinzipien und Methoden, die wir nutzen, um unsere Fähigkeit zu unterstützen, mit Paradoxien umzugehen. Sie geben eine Richtung und Leitplanke für den Umfang mit Widersprüchen:

- Ein höherer Zweck und eine klare Vision helfen, Spannungen zu integrieren und gemeinsam an langfristigen Zielen zu arbeiten.
- Probleme zuerst trennen, dann verbinden, gegensätzliche Anforderungen erst separat betrachten und dann bewusst zusammenführen, ermöglicht es, die Komplexität kurz zu reduzieren und dann Synergien zu entdecken.
- Leitplanken und Entscheidungsprinzipien sind Mechanismen, die verhindern, dass wir einseitig entscheiden.

Neues Wohlbefinden im Unbekannten

Häufig flüchten wir uns in die vermeintliche Sicherheit der Vereinfachung von Problemen. Die Komplexität und Paradoxien zuzulassen, kann Ängste, Unsicherheit und Unbehagen hervorrufen. Wir müssen erfahren und damit lernen, dass wir diese Emotionen aushalten können und sie sich auch wieder auflösen, wenn wir eine Sowohl-als-auch-Lösung finden. Drei Strategien können uns dabei helfen:

- Pausen einlegen und Abstand schaffen, um reflexhafte Reaktionen zu vermeiden und bewusst zu handeln.
- Unbehagen akzeptieren und Emotionen zulassen, ohne sie zu unterdrücken oder zu bewerten.
- Perspektiven erweitern und sich gezielt positiven Emotionen wie Neugier und Begeisterung öffnen, um ein flexibleres Denken zu ermöglichen.

Wir setzen Moderations-, Problemlöse- und Entscheidungsmethoden ein, die diese Art des Denkens und Handelns unterstützen. So führen wir den Sowohl-als-auch-Ansatz in unseren Projekten in eurem Unternehmen ein, schaffen positive Erfahrungen und damit die Basis, unternehmensweit bessere Lösungen zu finden.

Gerne teilen wir Beispiele dieser Methoden. Schreibt uns dazu einfach eine Email an mail@balancingbusiness.de

Dynamik und Bewegung hoch halten

Paradoxien erfordern kontinuierliches Lernen und Anpassen. Dynamik hilft dabei, flexibel zu bleiben. Es ist also wichtig, ständig in Bewegung zu sein und nicht nur zu besonderen Anlässen.

“Aus dem Stand” fällt es schwer, neue Perspektiven zu entwickeln.

- Fortlaufendes Experimentieren mit kleinen Schritten, Hypothesen testen, Feedback einholen und iterative Verbesserungen vornehmen.
- Zufälle (Serendipity) ermöglichen, Rahmenbedingungen und Gelegenheiten bewusst schaffen, um zufällige Entdeckungen und Innovationen zu begünstigen.
- Verlernen lernen, immer wieder bestehende Annahmen und Abläufe hinterfragen und bereit sein, sich von alten Denkmustern zu lösen.

So setzen wir “Sowohl-als-auch” in unserer Arbeit um

Safe Space

Der Safe Space ist die Ausgangsposition für eure Veränderung. Wir identifizieren hier, welche **Annahmen** und **Begrenzungen** ihr habt. Dabei achten wir darauf, dort Entweder-oder aufzulösen, wo es euch unnötig in euren Lösungsräumen behindert. Wir finden mit euch Sowohl-als-auch-Fragestellungen, die Gestaltungsräume öffnen.

Open Space

Der Open Space ist unser Kreativ-Raum im Veränderungsprojekt. Hier entdecken wir gemeinsam mit euch Möglichkeiten, gehen in die Bereiche, die eigentlich Unbehagen verursachen, und schaffen neues **Wohlbefinden**, indem wir zusätzliche Perspektiven in die Diskussion bringen. Wir diskutieren, welche neuen **Annahmen** und **Rahmenbedingungen** für eure Weiterentwicklung hilfreich sind.

Design Space

Im Design Space widmen wir uns ganz ausführlich eurer präferierten Lösung für den Veränderungsprozess. Wir legen die **Rahmenbedingungen** fest, in der weiter nun konkret werden und uns im Detail auf den Weg machen, vermeintliche Entweder-oder-Lösungen in Sowohl-als-auch zu übersetzen.

Between Space

Mit einem Pilot-Team oder -Projekt probieren wir aus, **experimentieren**, schaffen Räume zum Testen, Erleben und Balancieren der Optionen. Das bringt **Dynamik** in eure Arbeit und erweitert den Möglichkeitenraum noch einmal. Es werden immer mehr Sowohl-als-auch-Lösungen sichtbar.

New Space

Wir identifizieren weitere **Handlungsfelder**, die von Both/And profitieren und unterstützen Menschen, sich Paradoxien wohlfühlen, sich versiert und gelassen damit auseinander zu setzen und sie aktiv für sich zu nutzen.

Gerne teilen wir ein konkretes Projektbeispiel mit euch. Schreibt uns dazu einfach eine Email an mail@balancingbusiness.de

KONTAKT

BALANCING BUSINESS GmbH
Die sowohl-als-auch Company

CAROLIN FRIEDRICH & ALEXANDRA PERL

Email mail@balancingbusiness.de
Telefon +49 5531 8140558
Standorte. Bonn . Hamburg

Rheinaustraße 46
53225 Bonn

