

Entwicklung und Validierung eines Ambidextrie Führungsmodells -

Ambidextre Führung in der öffentlichen Verwaltung

Ein Beitrag zur Ambidextrieforschung auf der Multi-Level-Perspektive

Simone Angress-Pletsch

Universität Siegen

Lebenswissenschaftliche Fakultät – Department Psychologie

Lehrstuhl Sozial- und Wirtschaftspsychologie

Dissertation

Erstgutachter: Professor Dr. Andreas Kastenmüller

Zweitgutachter: Professor Dr. Peter Fischer

Siegen

April 2024

Datum der mündlichen Prüfung:

23. Oktober 2024

1	Einleitung	9
2	Theoretischer Hintergrund	16
	2.1 Ambidextrie zur Bewältigung konkurrierender Anforderungen	17
	2.1.1 Definition und Konzept von Ambidextrie	20
	2.1.2 Ambidextrie und Organisationserfolg	23
	2.1.3 Herausforderungen der Ambidextrie	24
	2.1.4 Organisatorische Ansätze der Ambidextrie	25
	2.1.5 Die Rolle von Struktur und Kultur	27
	2.1.6 Die Rolle des Managements in der Gestaltung ambidextrer Organisationen..	28
	2.2 Ambidextre Führung	29
	2.2.1 Bisherige Ansätze zu ambidextrer Führung	29
	2.2.2 Prozessvariablen für ambidextre Führung	33
	2.3 Klassische Führungsansätze	37
	2.3.1 Persönlichkeits- und eigenschaftsorientierte Führungsansätze.....	37
	2.3.2 Kontext- und situationsorientierte Führungsansätze	37
	2.3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze	38
	2.3.4 Transaktionaler und transformationaler Führungsstil	40
	2.4 Neuere Führungsansätze	42
	2.4.1 Paradoxe Führung und Both / And Leadership	43
	2.4.2 Competing Values Framework und Competing Values Leadership.....	44
	2.4.3 Vielseitige (versatile) Führung	50
	2.4.4 Flexible und adaptive Führung.....	52
	2.4.5 Transzendente und strategische Führung.....	53
	2.5 Grundlagen aus der (Persönlichkeits- und Sozial-) Psychologie	56
	2.5.1 Trait-Theorie: Das Big Five Modell der Persönlichkeit.....	56
	2.5.2 (Soziale) Kognition und entscheidungspsychologische Grundlagen	57
	2.5.3 Handlungssteuerung – Selbstkontrolle und Selbstregulation	60
	2.5.4 Verhaltenskomplexität	62
3	Das Ambidextrie Führungsmodell der Bundesagentur für Arbeit	63
	3.1 Vorgehen bei der Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells	63
	3.2 Elemente des Ambidextrie Führungsmodells und theoretische Verortung ...	64
	3.2.1 Die Struktur des Modells mit vier Polen und vier Quadranten	64
	3.2.2 Dimension der externen und internen Rahmenbedingungen	68
	3.2.3 Dimension der Ergebnis-/ Erwartungsbereiche	69
	3.2.4 Dimension der Verhaltenserwartungen / Beobachtbare Verhaltensanker	71
	3.2.5 Dimension der Beidhändigkeit - Verhaltensanker und Kompetenzen.....	74
	3.2.6 Dimension der Persönlichkeit der Führungskraft.....	90

3.3	Einordnung der Elemente in die Literatur.....	92
3.4	Fazit	94
4	Empirischer Teil.....	95
4.1	Operationalisierung des Ambidextrie Führungsmodells und Entwicklung eines Instruments zur individuellen Standortbestimmung.....	95
4.1.1	Vorgehen bei der Konstruktion des ersten Toolentwurfs.....	98
4.1.2	Materialgrundlage Vorstudien	100
4.1.3	Stichproben der Vorstudien	104
4.1.4	Analysemethoden der Vorstudien	105
4.1.5	Ergebnisse der Vorstudien.....	106
4.1.6	Fazit der Instrumentenentwicklung und Vorstudien.....	108
4.2	Empirische Validierung des Fragebogeninstruments und Entwicklung der finalen Version des FEAF-BA: Hauptstudie – Studie 1	111
4.2.1	Vorgehen Hauptstudie	113
4.2.2	Materialgrundlage Hauptstudie	113
4.2.3	Stichprobe der Hauptstudie	114
4.2.4	Analysemethoden Hauptstudie	115
4.2.5	Ergebnisse Hauptstudie.....	121
4.2.6	Fazit der Hauptstudie.....	143
4.3	Kreuzvalidierung der finalen Version des FEAF-BA - Studie 2.....	144
4.3.1	Vorgehen Kreuzvalidierung.....	144
4.3.2	Materialgrundlage Kreuzvalidierung.....	144
4.3.3	Stichprobe der Kreuzvalidierung	144
4.3.4	Analysemethoden Kreuzvalidierung.....	145
4.3.5	Ergebnisse Kreuzvalidierung	145
4.3.6	Fazit Validierung und Kreuzvalidierung.....	155
4.4	Hypothesenprüfung Kontext Studie 3: Zusammenhänge zwischen ambidextrem Führungsverhalten und externen Rahmenbedingungen	156
4.4.1	Einordnung in die aktuelle Literatur - Bisherige Untersuchungen zu kontextuellen Merkmalen und Führung.....	158
4.4.2	Hypothesen Kontext	161
4.4.3	Vorgehen Hypothesentestung Kontext	163
4.4.4	Materialgrundlage Hypothesentestung Kontext.....	163
4.4.5	Stichproben Hypothesentestung Kontext.....	165
4.4.6	Analysemethoden Hypothesentestung Kontext.....	166
4.4.7	Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Kontext	166
4.4.8	Fazit Hypothesentestung Kontext	175
4.5	Hypothesenprüfung Persönlichkeitsmerkmale Studie 4: Zusammenhänge zwischen ambidextrem Führungsverhalten und Persönlichkeitsmerkmalen	177

4.5.1	Einordnung in die aktuelle Literatur - Bisherige Untersuchungen zu Persönlichkeitsmerkmalen und Führung.....	178
4.5.2	Hypothesen Persönlichkeitsmerkmale	181
4.5.3	Vorgehen Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale	182
4.5.4	Materialgrundlage Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale	183
4.5.5	Stichprobe Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale.....	185
4.5.6	Analysemethoden Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale	185
4.5.7	Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale 186	
4.5.8	Fazit Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale	191
5	Diskussion.....	193
5.1	Diskussion zum empirischen Teil der Forschungsarbeit	193
5.1.1	Instrument der Standortbestimmung mit dem FEAF-BA Fragebogen	193
5.1.2	Hypothesentestung mit Kontextvariablen.....	200
5.1.3	Hypothesentestung mit Persönlichkeitsvariablen	204
5.1.4	Blick auf beide Hypothesentestungen	208
5.2	Diskussion zum aufgestellten Ambidextrie Führungsmodell.....	209
5.2.1	Einordnung in die aktuelle Literatur.....	209
5.2.2	Theoretische und praktische Implikationen	212
5.2.3	Limitationen, weiterer Forschungsbedarf und Ansätze.....	214
6	Schlussbetrachtung.....	220
6.1	Gewonnene Erkenntnisse und geleisteter Forschungsbeitrag	220
6.2	Bewertung der Beiträge	221
6.3	Fazit	222
7	Literaturverzeichnis	224
8	Anhang.....	236
8.1	Instrument der Standortbestimmung FEAF-BA Fragebogen mit 24 Items..	236
8.2	Kontextvariablen.....	237
8.3	Persönlichkeitsvariablen (BFI-10 Big Five)	238

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das AGIL-Schema nach Parsons	19
Abbildung 2: Beispiele öffnender und schließender Führung (Konzept von Rosing)	30
Abbildung 3: Das Modell ambidextrer Führung von DaHee	31
Abbildung 4: Das Konzept ambidextrer Führung nach Kearney (2013).....	32
Abbildung 5: Yukls hierarchische Taxonomie von Führungsverhaltensweisen.....	39
Abbildung 6: Die Perspektiven auf Management im Laufe des 20. Jahrhunderts.....	44
Abbildung 7: Achsen und Management Perspektiven des Competing Values Framework (CVF)	46
Abbildung 8: Die unterschiedlichen Analyseebenen des CVF.....	47
Abbildung 9: Handlungsfelder des CVF	47
Abbildung 10: Übersicht über die Dimensionen des CVF.....	48
Abbildung 11: Das "Integrated Competing Values Framework"	49
Abbildung 12: Vielseitige Führung nach Kaplan und Kaiser.....	51
Abbildung 13: "Transcendent leadership"	54
Abbildung 14: Synopse von Führungsmodellen.....	55
Abbildung 15: Komponenten der Selbststeuerung.....	61
Abbildung 16: Elemente von Verhaltenskomplexität nach Cockerill & Satish.....	62
Abbildung 17: Struktur Ambidextrie Führungsmodell: vier Pole und vier Quadranten	65
Abbildung 18: Dimensionen und Ebenen Ambidextrie Führungsmodell.....	67
Abbildung 19: Die vier Ergebnisbereiche im Ambidextrie Führungsmodell	70
Abbildung 20: Die Verhaltensanker im Ambidextrie Führungsmodell.....	72
Abbildung 21: Verhaltenserwartungen und Metakompetenzen Beidhändigkeit.....	77
Abbildung 22: Elemente des Führungsmodells mit ihrem theoretischen Hintergrund.....	92
Abbildung 23: Theoretisches Ambidextrie Führungsmodell mit fünf Faktoren.....	94
Abbildung 24: Phasen der Entwicklung und Validierung der Standortbestimmung	96
Abbildung 25: Überblick Vorstudien.....	105
Abbildung 26: Antwortmuster für ein Beispielitem mit Deckeneffekt.....	106
Abbildung 27: Antwortmuster für ein Item mit hoher Differenzierungsfähigkeit.....	106
Abbildung 28: „Heatmap“: Ladungen Items auf jeweilige Faktoren (Vorstudie 3).....	108
Abbildung 29: Reduktion Item Anzahl je Ergebnisbereich über die drei Vorstudien	109
Abbildung 30: Mögliches Führungskräfte-Profil, generiert aus fünf Scores	116
Abbildung 31: Screeplot der Skala "unterstützt und fördert Menschen"	123
Abbildung 32: Pfaddiagramm für die Skala „unterstützt und fördert Menschen“	126
Abbildung 33: Screeplot der Skala "sichert Ergebnisse".....	128
Abbildung 34: Pfaddiagramm für die Skala „sichert Ergebnisse“.....	129
Abbildung 35: Screeplot der Skala "sorgt für Struktur".....	131
Abbildung 36: Pfaddiagramm für die Skala "sorgt für Struktur"	132
Abbildung 37: Screeplot der Skala "gestaltet Zukunft"	134
Abbildung 38: Pfaddiagramm für die Skala "gestaltet Zukunft"	135
Abbildung 39: Screeplot für die Skala "Metakompetenzen"	137
Abbildung 40: Pfaddiagramm für die Skala "Metakompetenzen"	139
Abbildung 41: Fünffaktorielles Modell; N = 144.....	140
Abbildung 42: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "unterstützt und fördert Menschen"	147
Abbildung 43: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "sichert Ergebnisse"	148
Abbildung 44: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "sorgt für Struktur".....	149
Abbildung 45: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "gestaltet Zukunft"	150
Abbildung 46: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "Metakompetenzen"	151
Abbildung 47: Kreuzvalidierung Fünffaktorielles Modell; N = 527	152

Abbildung 48: Untersuchungsvariablen Kontext und Persönlichkeit.....	156
Abbildung 49: Mit Projekten das Kerngeschäft managen und das Zukunftsgeschäft gestalten.....	216
Abbildung 50: Mögliche Führungsrollen im Ambidextrie Führungsmodell	217

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe Hauptstudie: Verteilung nach Hierarchieebene.....	114
Tabelle 2: Stichprobe Hauptstudie: Verteilung nach Region	115
Tabelle 3: Konventionen Modellfit Gütekriterien.....	120
Tabelle 4: Ausgangsskala „unterstützt und fördert Menschen“.....	122
Tabelle 5: Faktorladungen der Skala „unterstützt und fördert Menschen“	124
Tabelle 6: Konfirmatorische Faktorenanalysen zur Überprüfung des Messmodells -Modell-Fit der Subskalen des FEAF-BA bei Prüfung auf Eindimensionalität in der Hauptstudie.....	125
Tabelle 7: Ausgangsskala „sichert Ergebnisse“	127
Tabelle 8: Faktorladungen der Skala „sichert Ergebnisse“	128
Tabelle 9: Ausgangsskala „sorgt für Struktur“	130
Tabelle 10: Faktorladungen der Skala „sorgt für Struktur“.....	131
Tabelle 11: Ausgangsskala „gestaltet Zukunft“	133
Tabelle 12: Faktorladungen der Skala „gestaltet Zukunft“	135
Tabelle 13: Ausgangsskala „Metakompetenzen“	136
Tabelle 14: Faktorladungen der Skala „Metakompetenzen“.....	138
Tabelle 15: Korrelation der fünf Faktoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Hauptstudie).....	140
Tabelle 16: Vergleich Modell-Fit fünffaktorielles Modells mit einfaktoriellem Modell Hauptstudie.....	142
Tabelle 17: Stichprobe Kreuzvalidierung: Verteilung nach Geschlecht	145
Tabelle 18: Stichprobe Kreuzvalidierung: Verteilung nach Führungsebene	145
Tabelle 19: Modell-Fit der Subskalen des FEAF-BA bei Prüfung auf Eindimensionalität in der Kreuzvalidierung.....	146
Tabelle 20: Korrelation der fünf Faktoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Kreuzvalidierung)	153
Tabelle 21: Vergleich Modell-Fit fünffaktorielles Modell mit einfaktoriellem Modell Kreuzvalidierung.....	154
Tabelle 22: Hypothesen der Studie 3: Kontext	162
Tabelle 23: Kontextitems für Studie 3	164
Tabelle 24: Rangkorrelation Kontext mit Stichprobe Trendforum	167
Tabelle 25: Rangkorrelation Kontext mit Stichprobe Executive Experience	171
Tabelle 26: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Hypothesentest Kontext.....	174
Tabelle 27: Hypothesen der Studie 4: Persönlichkeit.....	182
Tabelle 28: Items des Big Five Inventory BFI-10.....	183
Tabelle 29: Reliabilitätskoeffizienten (Retest) des BFI-10	184
Tabelle 30: Rang-Korrelation mit Big Five im Zusammenhang mit der Studie 4.....	186
Tabelle 31: Pearson-Korrelation mit Big Five im Zusammenhang mit der Studie 4	187
Tabelle 32: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Hypothesentest Persönlichkeit.....	190

Zusammenfassung

Organisationen, die gleichermaßen erfolgreich ihr gegenwärtiges Kerngeschäft managen (Exploitation) als auch innovativ und kreativ die Gestaltung ihrer Zukunft vorantreiben (Exploration), gelten als ambidexter beziehungsweise beidhändig.

Die Ambidextrie Forschung beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen, Führungskräfte und Individuen konkurrierenden, widersprüchlichen oder unvereinbaren Zielen in Organisationen gerecht werden und mit einhergehenden Spannungen konstruktiv umgehen können. Die unvorhersagbaren Entwicklungen und Krisen der letzten Jahre, wie beispielsweise die Pandemie und der Krieg in der Ukraine und in Nahost, haben nochmals gezeigt, dass sich alle Organisationen mit widersprüchlichen Zielen, Unsicherheit und Paradoxien auseinandersetzen müssen. Zahlreiche Studien bestätigten die positiven Auswirkungen von Ambidextrie auf Erfolgsparameter von Organisationen und schreiben Führungskräften einen großen Einfluss auf die Ambidextriefähigkeit ihrer Organisationen zu. Jedoch fehlen wissenschaftliche Operationalisierungen, die das theoretische Konstrukt der Ambidextrie in beobachtbare Führungsverhaltensweisen herunterbrechen.

Ziel der vorliegenden quantitativen Forschungsarbeit war es, ein möglichst konkretes, handlungsleitendes ambidextres Führungsmodell für effektives Führungshandeln zu entwickeln und zu erproben. Auf Grundlage bewährter Theorien aus Organisations-, Führungs-, und Psychologieforschung sollte es konkrete Ansatzpunkte liefern, wie Führungskräfte die unterschiedlichen Anforderungen aus Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung balanciert bedienen, unterschiedliche Rollen und Schwerpunkte, je nach Kontextfordernis, einnehmen, notwendige Entscheidungen treffen und dabei Widersprüche und Spannungen mit einem *Sowohl-Als-Auch*-Mindset konstruktiv managen können. Als Operationalisierung des Führungsmodells wurde eine Standortbestimmung als Messinstrument konstruiert und empirisch validiert, damit auf dieser Basis Führungsverhalten beobachtet, reflektiert, besprochen und weiterentwickelt werden kann. Sowohl Führungsmodell als auch Standortbestimmung werden seit Anfang 2022 in einer großen deutschen Behörde, der Bundesagentur für Arbeit, eingesetzt. Erste Gruppenvergleiche haben gezeigt, dass das Ambidextrie Führungsmodell auch auf Führungskräfte anderer Organisationen und Branchen übertragen werden kann.

Schlüsselwörter: Ambidextrie, Ambidextre Führung, Paradoxe Führung, Führungsmodell, Sowohl-Als-Auch-Führung

Entwicklung und Validierung eines Ambidextrie Führungsmodells

1 Einleitung

Was Talcott Parsons bereits in seinem AGIL Schema beschrieb, nämlich, dass soziale Systeme und damit auch Organisationen und Unternehmen danach streben, sich selbst zu erhalten, erfolgreich zu sein und zu überleben, ist weiterhin Herausforderung und Anspruch. (Christensen, 2015; Parsons, Talcott, 1902-1979. et al., 1953; Smith & Lewis, 2011; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996). Doch traditionelle Strukturen und Prozesse, wie beispielsweise formale Planungsprozesse oder zentrale Entscheidungsfindungsprozesse, sind zwar für die organisatorische Stabilität, Effizienz und Leistung von Organisationen wichtig, doch limitieren sie auch die Flexibilität, die es für die notwendige kontinuierliche Selbsterneuerung sowie für Innovation und Zukunftsfähigkeit braucht. Um sowohl im gegenwärtigen Kerngeschäft als auch im Zukunftsgeschäft erfolgreich zu sein, müssen Organisationen und Führungskräfte unterschiedlichen Funktionen und Rollenanforderungen gerecht werden und dabei typische Spannungsfelder, wie

- Dezentralisierung vs. Zentralisierung,
- Orientierung am Kunden vs. Orientierung an der Organisation,
- Geschwindigkeit vs. Qualität sowie
- Stabilität vs. Agilität

geeignet managen. Die Konzentration auf nur einen der zwei gegensätzlichen Pole, also beispielsweise die einseitige Fokussierung auf Geschwindigkeit bei Vernachlässigung der Qualitätsanforderungen, führt nur zu kurzfristigem Erfolg. Langfristiger und nachhaltiger Erfolg ist nur über das Erzeugen von Synergien durch die gleichzeitige Förderung beider Gegensatzpole möglich (Smith & Lewis, 2011).

Ambidextrie, als duale Fähigkeit zwischen Ausschöpfung des bestehenden Kerngeschäfts und gleichzeitiger Erschließung neuer Zukunftschancen, gilt in der Forschung einstimmig als bedeutender Faktor für den langfristigen Erfolg von Organisationen. Dem Ambidextrie-Ansatz liegt, gemeinsam mit dem Paradox-Ansatz, die *Sowohl-Als-Auch*-Perspektive zugrunde und distanziert sich damit vom klassischen *Entweder-Oder*-Denken (Kearney, 2013). Er liefert Ansatzpunkte, wie Organisationen, Führungskräfte und Individuen konkurrierende, widersprüchliche oder unvereinbare Zielen in Organisationen adressieren und mit einhergehenden Spannungen konstruktiv umgehen können. Unbestritten nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle in der Gestaltung ambidextriefähiger Organisationen ein. Ihre Aufgabe ist es, Innovation, Kreativität und Reaktionsfähigkeit in der Organisation

anzuregen und zu lernen, die kontinuierliche Anpassung an den Wandel zu bewältigen (Exploration für die Zukunftsgestaltung) ohne dabei den strategischen Fokus aus den Augen zu verlieren (Exploitation im Kerngeschäft) (Dess & Picken, 2000). Je nachdem, wie sie die Kontextbedingungen einschätzen, passen sie ihr Führungsverhalten zwischen Exploitation und Exploration, wie an einem Mischpult, an und beeinflussen damit entscheidend, ob sich ihre Organisation erfolgreich im Kerngeschäft schlägt und die richtigen Stellhebel für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit bewegt (Ispaylar, 2020).

Der ambidextre Ansatz scheint nicht nur für Wirtschaftsunternehmen hilfreich, sondern auch für Organisationen des öffentlichen Sektors (Cannaerts et al., 2020; Ghanizadeh & Sohrab, 2021; Reynolds, 2023), wie zum Beispiel der Bundesagentur für Arbeit. Sie stehen vor ähnlichen Herausforderungen wie Wirtschaftsunternehmen. Bei eingeschränkten Ressourcen müssen sie einerseits effizient sein und die langfristige Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte berücksichtigen, damit sie die steigende Nachfrage von Bürgerinnen und Bürgern bedienen und die Kosten reduzieren können. Andererseits müssen sie den steigenden Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie den massiven Herausforderungen von Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie-Entwicklungen, gerecht werden, indem sie innovativ sind, produktiver werden und ihre Programme und Dienstleistungen auch auf sozial innovative Weise anbieten. Non-Profit-Organisationen müssen ihre Verantwortung und den sozialen Mehrwert ihrer Arbeit sowohl in ihren Strategien als auch in ihren Umsetzungsplänen an erste Stelle rücken. Unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliche, organisatorische Ausrichtungen scheinen zwar widersprüchlich aber gleichermaßen wichtig, wenn diese Organisationen kurzfristig erfolgreich sein und sich zum Überleben im Laufe der Zeit erfolgreich anpassen können sollen (Cannaerts et al., 2020). Quantitative empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass beidhändige öffentliche Organisationen eine bessere Balance zwischen Optimierung und Innovation halten und seltener der Gefahr von Überoptimierung ausgesetzt sind (Cannaerts et al., 2020; Reynolds, 2023).

Obwohl immer wieder davon gesprochen wird, dass die Rolle von Führungskräften in der Gestaltung einer ambidextriefähigen Organisation und damit auch der Performance einer Organisation von großer Bedeutung ist (Gibson & Birkinshaw, 2004; Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2004, 2008), läuft die wissenschaftliche Debatte über konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften noch. Ist die wissenschaftliche Literatur im Bereich organisationaler Ambidextrie breit gefächert, kann auf der Ebene individueller Ambidextrie und insbesondere im Bereich der ambidextren Führung auf noch keine ausgeprägte empirische Befundlage zurückgegriffen werden (Kearney, 2013; Klonek et al., 2023; Mueller et al., 2020; Papachroni & Heracleous, 2020).

“The wider literature is vocal about the merits of ambidexterity, but largely silent on how it is achieved in practice, i.e. the operational mechanisms” (Turner et al., 2015, S. 186).

Es bleibt unklar, wie sich Führungskräfte vor dem Hintergrund von VUCA beziehungsweise BANI konkret verhalten sollen, um scheinbar gegensätzliche Faktoren zu kombinieren, damit sie sowohl im aktuellen Kerngeschäft Ergebnisse sichern und für Stabilität und Struktur sorgen als auch für die Zukunftsgestaltung Innovationen fördern und Menschen in ihren Potentialen bestmöglich unterstützen können. Beschreibt das in den 1980er Jahren entstandene VUCA-Konzept die anspruchsvollen Rahmenbedingungen von Organisationen (in der Zeit nach dem kalten Krieg) noch als volatil, unsicher, komplex und ambivalent (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>; Revision von VUCA vom 13.07.2021 - 10:59) geht der Zukunftsforscher Jamais Cascio auf die Welt der 2020er Jahre ein, die geprägt von Pandemie, Klimakatastrophen und den Folgen des Krieges sind. Er skizziert die Rahmenbedingungen in seinem BANI-Modell (Brittle/Anxious/Non-linear/Incomprehensible) als brüchig, verunsichert, nicht-linear und unverständlich (<https://www.youtube.com/watch?v=oVWQINTJ5-Q> abgerufen am 15.10.2023).

Ein wissenschaftlich fundiertes Ambidextrie Führungsmodell, welches das Ambidextrie-Konstrukt in konkretes Führungsverhalten herunterbricht, liegt bislang, wenn überhaupt, nur in Ansätzen vor. Zudem herrscht noch zu wenig Transparenz darüber, wie die beiden Konstrukte Exploitation und Exploration überprüft werden können, um das Ausmaß der Ambidextrie, auf unterschiedlichen Analyseebenen, insbesondere aber auf Führungsebene, zu messen (DaHee Shon, 2019; Gergs & Lakeit, 2020; Kearney, 2013; Keller & Weibler, 2014; Luger et al., 2018, 2018; Mueller et al., 2020; O'Reilly, C. A. & Tushman, M., 2013; Turner et al., 2013). Bledow et al. (2011) zufolge konnte bisher noch kein optimaler Führungsstil für die organisatorische Ambidextrie gefunden werden.

Gleichzeitig werden Führungsmodelle gefordert, die den Anforderungen des 21. Jahrhunderts, beispielsweise im Hinblick auf den geeigneten Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien (Kearney, 2013), den Umgang mit größerer Mehrdeutigkeit und schnellem Wandel (Kaiser, 2020) sowie organisatorischer Anpassungsfähigkeit und Flexibilität (Uhl-Bien & Arena, 2018) gerecht werden und ein umfassendes Repertoire an sich ergänzenden Perspektiven, Fähigkeiten und Verhaltensweisen berücksichtigen (Lawrence, Quinn, Lenk, 2003).

Viele Organisationen arbeiten noch mit traditionellen Modellen und Denkweisen, obwohl sie wissen, dass neue Führungsfähigkeiten entwickelt werden müssen und Führungskräfte vor dem Hintergrund zunehmend dynamischer und unsicherer Rahmenbedingungen ausgewählt, entwickelt und beurteilt werden sollten. Führungskonzepte sind langfristig vor allem dann nützlich, wenn aus ihnen sinnvolle Ableitungen für die Praxis

gezogen und die Effekte dieser theoriegeleiteten Handlungen empirisch überprüft werden können. Um zeitgemäße Methoden zur Beurteilung, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften anbieten zu können, braucht es passende Messinstrumente, die zuverlässig und valide sind (Kaiser 2020; Kearney 2013; Lawrence, Quinn, Lenk 2003; Schindler 2015; Yukl, 2012).

Fragestellungen

Ein zu entwickelndes Ambidextrie Führungsmodell sollte formulieren, welches Führungshandeln aktuell wichtig und geeignet ist, um sowohl die erforderliche Beweglichkeit der Organisation zu ermöglichen als auch die notwendige Sicherheit und Stabilität aufrechtzuerhalten.

Folgende Forschungsfragen ergaben sich im Rahmen dieser Arbeit:

- Wie sieht ein ganzheitliches, ambidextres Führungsmodell aus, bei dem Führung sowohl das Kerngeschäft effizient managt als auch die Zukunft proaktiv gestaltet?
- Misst die, auf Basis des aufgestellten ambidextren Führungsmodells entwickelte, Standortbestimmung, inwieweit eine Führungskraft den Verhaltenserwartungen aus dem Führungsmodell entspricht?
- Inwieweit beeinflussen individuelle Persönlichkeitsmerkmale beziehungsweise Kontextfaktoren ambidextres Führungsverhalten?

Ziel dieser Forschungsarbeit war es somit, diese Lücke in Forschung und Praxis weiter zu schließen, indem sie theoriegeleitet ein wissenschaftlich fundiertes und gleichermaßen praxisorientiertes, zeitgemäßes Führungsmodell aufstellt, das, auf Basis des Ambidextrie-Ansatzes, möglichst konkrete Verhaltensmöglichkeiten für den Umgang mit scheinbar widersprüchlichen Zielen und Anforderungen zwischen effizientem Tagesgeschäft und innovativer Zukunftsgestaltung aufzeigt. Hierbei sollten nicht nur Verbindungen zur Ambidextrie- und Führungsforschung hergestellt, sondern auch relevante Hintergründe aus psychologischen Konzepten eingebunden werden.

Bisher sich womöglich gegenseitig ausschließende Verhaltensweisen ambidextrer Führung sollten im aufgestellten Modell im Sinne einer *Sowohl-Als-Auch*-Führung vereint und bestimmte Kompetenzen definiert werden, die den Balanceakt zwischen unterschiedlichen Rollen und Erwartungsbereichen erleichtern. Im Sinne der Praxistauglichkeit ging es darum, dass sowohl das beschriebene Führungshandeln als auch die *Metakompetenzen* der

Beidhändigkeit trainierbar und erlernbar sind. Als *Multi-Level-Framework* sollte es möglichst alle für das Führungshandeln relevanten Dimensionen und Ebenen aus Ecosystem, Organisation, Team und Führungsperson abbilden.

Mit der Operationalisierung des Führungsmodells über das Instrument der Standortbestimmung und dessen empirischer Validierung sollte die Arbeit Praxisvertretern, Organisations- und Führungskräfteentwicklern sowie Führungskräften und Projektleitern, aber auch Forschern für weiterführende Untersuchungen, ein evidenzbasiertes *Framework* liefern, das bereits in der Praxis erprobt und angewendet wird. Mit dem Instrument der Standortbestimmung sollten Führungskräfte über ihr persönliches Führungshandeln im Team beziehungsweise in der Organisation nachdenken, sich Feedback von Anderen einholen oder sich selbst Lernziele definieren.

Das Ambidextrie Führungsmodell, das empirisch abgesicherte Messinstrument der Standortbestimmung und die weiterführenden empirischen Erkenntnisse aus der Hypothesentestung (Zusammenhänge zwischen ambidextrer Führung und Kontext- sowie Persönlichkeitsvariablen) sollten verwertbare Grundlagen und Schlussfolgerungen für die Qualifizierung und Weiterentwicklung von ambidextriefähigen Führungskräften in Organisationen liefern sowie weiterführende Fragen und Empfehlungen für zukünftige Forschungsarbeiten im Zusammenhang mit Ambidextrie in der Führung aufzeigen.

Im ersten Schritt wurde das Führungsmodell für die Bundesagentur für Arbeit entwickelt. Nach entsprechender Anpassung sollte es auch in anderen Organisationen und Branchen eingesetzt werden können. Eine erste Testung auf Übertragbarkeit erfolgte bereits im Kontext dieser Arbeit. Da der Ansatz der Ambidextrie Verhaltensmöglichkeiten für den Umgang mit konkurrierenden und scheinbar paradoxen Zielen und Anforderungen aufzeigt, schien er für die Bundesagentur für Arbeit, als öffentliche Dienstleisterin, geeignet, um im Spannungsfeld zwischen effizientem Management des Kerngeschäftes und innovativer Zukunftsgestaltung, geeignete Antworten zu finden. Die Handlungsmuster Exploitation und Exploration und die geeignete Balance zwischen den beiden Handlungsmustern sind auf die Dienstleistungsprozesse der Bundesagentur für Arbeit übertragbar.

„Wenn wir auf das Jahr 2023 zurückblicken, sehen wir, dass die schwache Konjunktur nicht spurlos am Arbeitsmarkt vorüber gegangen ist“ (Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, Andrea Nahles, anlässlich der monatlichen Pressekonferenz in Nürnberg am 03.01.2024, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2024-02-jahresrueckblick-2023>).

Die Megatrends Demografie, Dekarbonisierung und Digitalisierung sowie die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und aktuelle Krisen, wie die Kriege in der Ukraine und in Nahost, konfrontieren die BA und andere Organisationen des öffentlichen Sektors, zunehmend mit komplexen und widersprüchlichen Themenstellungen.

Mit dem Anspruch, die anstehenden Transformationsprozesse auf dem Arbeitsmarkt entscheidend mit zu gestalten, muss die Bundesagentur für Arbeit nicht nur Standardlösungen (z. B. Kurzarbeitergeld) in ihrem Kerngeschäft, der Existenz- und Grundsicherung, der Förderung der Teilhabe an der Gesellschaft sowie der Arbeits- und Fachkräftesicherung effizient und zuverlässig auszuführen (Exploitation), sondern Veränderungsbedarfe identifizieren, schnell auf sich verändernde Umstände und Bedarfe kreativ und innovativ reagieren und sich flexibel anpassen (Exploration). In Zeiten von Massenarbeitslosigkeit oder Krisen stehen effiziente und standardisierte Prozesse sowie die Nutzung bestehenden Wissens im Vordergrund (Exploitation), um größtmögliche Wirkung bei der Bearbeitung von zahlreichen Anfragen oder Auszahlung von Leistungen (Arbeitslosengeld oder Kurzarbeitergeld) erzielen zu können.

Bei stetig abnehmenden Arbeitslosenzahlen, Demografie-Entwicklungen und komplexer werdenden Kundenbedarfen, rücken jedoch auch individualisierte Dienstleistungsprozesse in den Vordergrund, die im Sinne von Exploration von der Generierung von neuem Wissen profitieren. Individuellere Kundenerwartungen gilt es aufzugreifen und mit angepassten Produkten und Beratungsleistungen oder gar neuen Geschäftsmodellen zu adressieren. Je nach Kontextanforderungen können so Exploration eher individualisierte und Exploitation eher standardisierte Prozesse in der BA unterstützen (Keller, 2012).

Aufbau der Arbeit

Auf Basis der Zielsetzungen der Forschungsarbeit ist die Arbeit wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 beschreibt das theoretische Fundament, aus dem das ambidextre Führungsmodell, entwickelt wurde. Das aus dem theoretischen Fundament und der Einbindung erfahrener Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit entwickelte Ambidextrie Führungsmodell wird in Kapitel 3 mit seinen unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen dargestellt und die einzelnen Bestandteile mit ihren jeweiligen theoretischen Verlinkungen erläutert. Kapitel 4 widmet sich dem empirischen Teil der Arbeit. Zuerst wird die Operationalisierung des Ambidextrie Führungsmodells über die Konstruktion eines wissenschaftlich fundierten Fragebogeninstruments beschrieben, das ambidextres Führungsverhalten gemäß dem Ambidextrie Führungsmodell messen soll. In den nächsten Schritten werden die empirische Validierung und Weiterentwicklung des Instruments von der ersten Langversion zur finalen Fragebogenversion im Rahmen der Praxiserprobung sowie die anschließende Kreuzvalidierung erläutert. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Zusammenhangshypothesen (Kontextmerkmale und Persönlichkeitsmerkmale Big Five) getestet und Folgerungen für Forschung und Praxis gezogen.

Im Anschluss an die empirischen Überprüfungen werden im Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse zusammengeführt und im Gesamtkontext der Themenstellung diskutiert sowie Folgerungen für das entwickelte Messinstrument und das Führungsmodell getroffen sowie Implikationen für die Forschung und Praxis sowie konkrete weitere Anwendungsmöglichkeiten skizziert.

2 Theoretischer Hintergrund

Jüngere Diskussionen rund um Führung, Management und Organisationserfolg werden von einer Kontextlandschaft beeinflusst, die von einer zunehmenden Veränderungsdynamik, Vernetzung und Komplexität sowie organisationalen Spannungsfeldern gekennzeichnet ist (Gordon & Yukl, 2004; Kaiser, 2020; Papachroni et al., 2015). Wissenschaftler, wie Cameron und Quinn, diskutierten bereits Ende des 20. Jahrhunderts, dass Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeiten bestimmende Managementthemen im Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert sein würden, und auch in weiterentwickelten Führungsmodellen (Kaiser, 2020) sowie der Führungskräftequalifizierung zu berücksichtigen wären (Lavine, 2014).

Eine grundlegende Frage in der Debatte ist, wie es Organisationen im Zuge ständiger und zum Teil weitreichender Veränderungen gelingt, sich an den Wandel anzupassen und als Organisation immer wieder von Neuem überlebens-, zukunfts- und wettbewerbsfähig zu sein (O'Reilly & Tushman, 2008). Damit eine Organisation langfristig und nachhaltig erfolgreich ist, müssen organisationale Spannungsfelder, wie Anpassungsfähigkeit auf der einen Seite und effiziente Ausrichtung auf der anderen Seite (Gibson & Birkinshaw, 2004), revolutionärer und evolutionärer Wandel (M. L. Tushman & O'Reilly, 1996), Wandel und Stabilität (Gergs & Lakeit, 2020) oder Exploration und Exploitation (March, 1991) gut in Einklang gebracht werden (Farjoun, 2010; Stadler & Wältermann, 2012).

Exploration und Exploitation (March, 1991) oder auch Ambidextrie (Duncan, 1976; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996) beschreiben dabei die Fähigkeit einer Organisation, sowohl vorhandene Vermögenswerte gewinnbringend zu nutzen als auch neue Technologien und Märkte zu erkunden sowie organisatorische Ressourcen zu konfigurieren und neu zu konfigurieren, um gleichermaßen bereits existierende als auch neue Chancen bestmöglich zu nutzen (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008; Teece et al., 1997).

Die Untersuchungen von Stadler und Wältermann (2012) zeigten, dass Spitzenunternehmen im Vergleich zu anderen Organisationen „intelligent konservativ agieren“ (p. 157) und die Spannungspole Stabilität und Wandel kontinuierlich ausbalancieren. Bei anstehenden Transformationen wissen diese Organisationen, wann sie auf welche Veränderungen im Umfeld reagieren müssen, und sorgen dafür, dass bewährte Prozesse, Werte und Praktiken beibehalten werden und vorhandene Stärken weiterhin zur Geltung kommen.

Um ein Führungsmodell zu entwickeln, das für Führungskräfte zeitgemäße Perspektiven und Handlungsorientierung im Umgang mit Dualitäten, Komplexität und scheinbar widersprüchlichen Anforderungen zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung

formulieren sollte, erschienen die theoretischen Ansätze rund um das Themengebiet der Ambidextrie und der damit verwandten Ansätze, wie zum Beispiel die Paradoxie Forschung relevant. Aufgrund seiner Kernbedeutung für diese Forschungsarbeit wird der Ansatz der Ambidextrie im Theorieteil dieser Arbeit zuerst dargestellt. Danach erfolgt der Blick auf relevante Elemente bewährter Führungsansätze sowie psychologischer Konzepte, die wichtige Hintergründe und Erklärungen für die Entwicklung, Operationalisierung und Messung ambidexter Führung lieferten.

2.1 Ambidextrie zur Bewältigung konkurrierender Anforderungen

Forschungen im Bereich Ambidextrie beschäftigen sich mit der Frage, wie Organisationen, Führungskräfte und Individuen erfolgreich und nachhaltig wettbewerbsfähig werden (Mueller et al., 2020) und konkurrierenden oder vermeintlich widersprüchlichen Anforderungen in Organisationen gerecht werden und mit damit einhergehenden Spannungen konstruktiv umgehen können (Andriopoulos & Lewis, 2009; Farjoun, 2010; Raisch et al., 2009; Smith & Lewis, 2011). Ambidextrie zielt insbesondere darauf ab, wie bestehende Organisationskompetenzen bestmöglich genutzt und gleichzeitig neue Chancen und Fähigkeiten ausgemacht werden können, um die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten (Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004, 2008; Raisch et al., 2009; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Christensen bezeichnete 2015 diese Herausforderung einer Organisation als *Innovators Dilemma* und umschrieb damit den Spagat von Organisationen, mitten im effizienten Abwickeln des bekannten und bisher erfolgreichen Kern- und Tagesgeschäftes, diesen *Hometurf* ein Stück weit auch immer wieder zu verlassen, um auch die Zukunft der Organisation über Innovationen abzusichern und so nicht vom Wettbewerb mit neuen Produkten, Geschäftsmodellen, disruptiven Technologien oder Dienstleistungen überfahren zu werden (Christensen, 2015). O'Reilly und Tushman sprachen 2008 von der

- *Kompetenzfalle*, wenn Organisationen in einer Form von Erfolgssog immer wieder das Gleiche tun, notwendige Innovationen vernachlässigen und dabei langfristig erstarren beziehungsweise von der
- *Fehler- oder Misserfolgswelle*, wenn Organisationen sich der Innovation verschreiben, dabei Effizienzgesichtspunkte außer Acht lassen, nicht darüber nachdenken, wie gute Innovationen ins Kerngeschäft überführt und skaliert werden können und Unerfahrenheit zu einem ständigen Wechsel von Alternativen und zum Scheitern führt.

Effizienzsteigerungsmaßnahmen schränken tendenziell die Organisationsflexibilität ein und erschweren Anpassungsprozesse bei Umweltbedrohungen und -chancen. Umgekehrt führen Innovationsprojekte oft zu einer Phase geringerer Effizienz, bevor relevante Vorteile realisiert werden. So erfordern viele Innovationsinitiativen kostspielige Anfangsinvestments und anspruchsvolle Anpassungs- und Umlernphasen von Individuen sowie Gruppen, die vorübergehend Effizienz reduzieren können (Yukl, 2008a). O'Reilly und Tushman nannten 2007 Ambidextrie als eine Lösung für das *Innovators Dilemma*. Teece et al. umschrieben 1997 das Erfolgsrezept von Organisationen mit dem zugrundeliegenden Ambidextrie Gedanken wie folgt:

“Winners in the global market place have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and deploy internal and external competencies” (Teece et al., 1997, S. 515).

Bereits das von Parsons entwickelte AGIL-Schema zeigte auf, dass soziale Systeme, Organisationen, Gruppen sowie Führungskräfte stets im Austausch mit ihrer Umwelt sind und sich dementsprechend immer wieder zwischen Innen und Außen, aber auch zwischen Gegenwart und Zukunft verorten und in den sich ergebenden Spannungsfeldern auf geeignete Weise positionieren müssen. Danach bleiben Systeme auf lange Sicht nur dann erfolgreich bestehen, wenn sie alle vier Funktionserfordernisse aus Anpassung, Zielerreichung, Integration und Aufrechterhaltung gleichermaßen berücksichtigen und miteinander in Einklang bringen, da diese auf Dauer wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Je nachdem, welche Rahmenbedingungen vorliegen, können unterschiedliche Funktionen priorisiert werden. Dies erfordert einen fortlaufenden Abgleich und Aushandlungsprozess zwischen den in Spannung zueinanderstehenden Polen. Eine dualistische Sichtweise, ein *Sowohl-Als-Auch* relativiert in diesem Zusammenhang scheinbare Widersprüche (Abels, 2019; Gergs & Lakeit, 2020; Schimank, 1996).

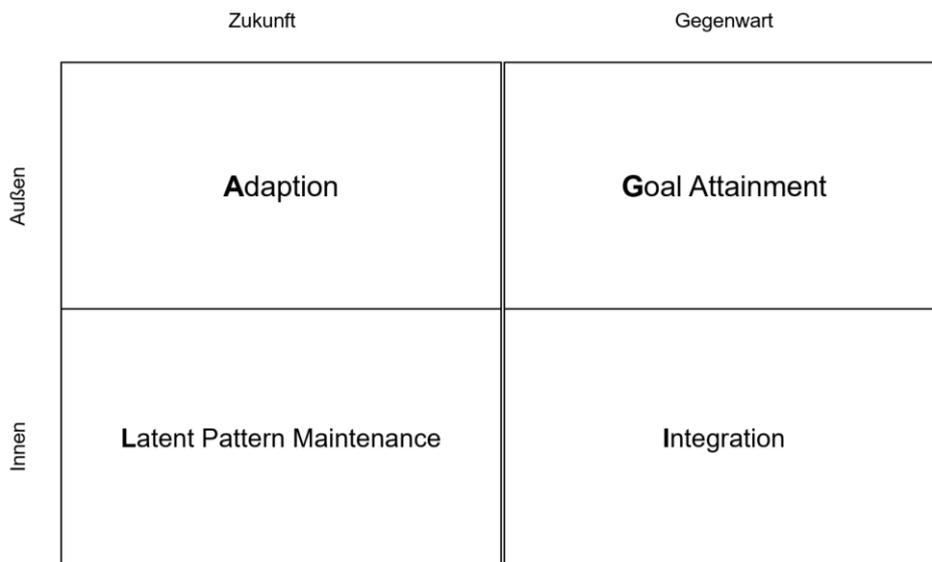
Die vier von Parsons formulierten Funktionserfordernisse sind mit den vier Quadranten in Abbildung 1 dargestellt.

1. Der Quadrant *Adaptation / Anpassung* leitet sich aus den beiden Foki *Außen* und *Zukunft* ab und beschreibt die Fähigkeit eines sozialen Systems, Veränderungen und Einwirkungen aus der Umwelt zu begreifen und sich dementsprechend anzupassen und zu optimieren.
2. Der Quadrant *Goal Attainment / Zielerreichung* resultiert aus den Foki *Gegenwart* und *Außen* und repräsentiert die Fähigkeit eines sozialen Systems, eigene Ziele zu definieren und zu verfolgen.

3. Der Quadrant *Integration* ergibt sich aus den Foki *Innen* und *Gegenwart* und definiert die Fähigkeit eines sozialen Systems, Verbundenheit, Einbindung und Zusammenhalt innerhalb des Systems zu ermöglichen und zu gewährleisten.
4. Der Quadrant *Latent Pattern Maintenance* beziehungsweise *Aufrechterhaltung verdeckter Strukturen* ergibt sich aus den Foki *Intern* und *Zukunft* und formuliert die Fähigkeit eines sozialen Systems, wichtige Werte und Normen zu entwickeln, die der dauerhaften Aufrechterhaltung seines inneren Zusammenhangs dienen.

Die Bezeichnung AGIL-Schema kommt von den vier funktionalen Erfordernissen beziehungsweise ihren jeweiligen Anfangsbuchstaben (Abels, 2019; Gergs & Lakeit, 2020; Schimank, 1996).

Abbildung 1: *Das AGIL-Schema nach Parsons*



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Gergs & Lakeit, 2020, S. 50

2.1.1 Definition und Konzept von Ambidextrie

Ambidextrie, aus dem Lateinischen übersetzt, bedeutet Beidhändigkeit (ambo = beide und dexter = rechte Hand) und beschreibt in der ursprünglichen Bedeutung die Fähigkeit einer Person, mit beiden Händen gleichermaßen gekonnt zu sein. Dieser Gedanke wurde auf Organisationen übertragen und kennzeichnet die organisationale Fähigkeit, zwei verschiedene Dinge gleich gut tun zu können. In diesem Sinne beherrschen ambidextre Organisationen sowohl effiziente Umsetzung als auch Anpassungsfähigkeit. Sie balancieren geschickt zwischen dem heutigen Erfolg sowie der Optimierung des Kerngeschäftes und dem zukünftigen Erfolg sowie den Innovationen für die Zukunftsgestaltung (Birkinshaw, 2004; Gergs & Lakeit, 2020).

Der Ansatz der Ambidextrie findet seine Ursprünge vor allem bei March (1991) und Duncan (1976). R. B. Duncan brachte den Begriff der Ambidextrie 1976 erstmals in die wissenschaftliche Diskussion ein, als er sich dafür aussprach, duale Strukturen für Innovationen zu entwickeln, nämlich organische Strukturen in frühen Phasen und mechanistischere Strukturen in der Umsetzungs- und Skalierungsphase von Innovationen (Duncan, 1976). March plädierte 1991 dafür, bestehende Kompetenzen und Ressourcen bestmöglich auszuschöpfen (*Exploitation*) und dabei gleichzeitig neue Technologien und Märkte zu erkunden, neue Potenziale und Kompetenzen zu entwickeln (*Exploration*) und Organisationsressourcen zu konfigurieren und neu zu konfigurieren, um gleichermaßen bestehende und neue Möglichkeiten zu nutzen. Ohne den Begriff Ambidextrie zu nutzen, beschrieb er *Exploitation* und *Exploration* als organisatorische Lernfähigkeiten und Spannungspole sowie als Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit und zum langfristigen Überleben von Organisationen:

- Bei der *Exploitation* geht es um die effiziente Ausbeutung des bestehenden Kerngeschäfts, Varianzreduzierung, Produktivitätssteigerung sowie die Optimierung und Erweiterung bestehender Kompetenzen, Technologien und Paradigmen. *Exploitation* ist aktuell, naheliegend und bringt dementsprechend vorhersehbar positive Erträge.
- Die Essenz von *Exploration* ist die Erforschung von Neuem, das Experimentieren mit neuen Alternativen, Innovation, die Nutzung von Variationen sowie Autonomie. Oft sind hier Erträge ungewiss, weit entfernt und womöglich auch negativ (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008).

M. L. Tushman und O'Reilly bezeichneten das gleichzeitige Verfolgen von *Exploitation* und *Exploration* in ihren Arbeiten 1996 beziehungsweise 1997 als Ambidextrie. Damit etablierte sich der Begriff der Ambidextrie in der Wissenschaft vollends und löste einen verstärkten wissenschaftlichen Diskurs und zahlreiche Untersuchungen rund um das Thema

aus (Fojcik, 2015b; Lavine, 2014; O'Reilly & Tushman, 2008; Rosing & Zacher, 2017; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Unterschiedliche Forschungsbereiche haben sich bisher mit dem Thema Ambidextrie befasst und betrachteten Ambidextrie jeweils aus einem bestimmten Blickwinkel (Fojcik, 2015b; Mueller et al., 2020; Papachroni et al., 2015; Turner et al., 2013). Die Organisationsforschung untersuchte, wie Organisationen die Fähigkeit zur Ambidextrie entwickeln und wie sie diese Fähigkeit nutzen, um ihre Leistung und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Innovations- beziehungsweise Technologiemanagementforscher, wie beispielsweise Kathrin Rosing, untersuchten, wie Organisationen mit explorativen und exploitativen Aktivitäten erfolgreich neue Produkte und Dienstleistungen beziehungsweise neue Technologien entwickeln können. Aus der Perspektive des strategischen Managements ging es darum, wie Organisationen die Fähigkeit zur Ambidextrie nutzen können, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Führungsforschung ging der Frage nach, welche Führungspraktiken und -strategien am besten dazu beitragen, eine ambidextre Organisation zu schaffen und zu fördern (Fojcik, 2015b, S. 35; Turner et al., 2013).

Bisher lässt sich in der Literatur noch keine explizite Erforschung des Ambidextrie Ansatzes aus psychologischer Perspektive erkennen. Jedoch tragen unterschiedliche Disziplinen der Psychologie dazu bei, den Ansatz der ambidextren Führung genauer zu verstehen. Mit der vorliegenden Arbeit soll auch hierzu ein Beitrag geleistet werden, indem konkrete Verbindungen zu psychologischen Konzepten, Mechanismen und Prozessvariablen dargestellt werden, die die Fähigkeiten von Führungskräften beeinflussen, sich beidhändig zu verhalten.

Ambidextrie, als gleichzeitiges Verfolgen von Exploitation und Exploration (Benner & Tushman, 2003; Gergs & Lakeit, 2020; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch et al., 2009; Rosing et al., 2011) folgt der *Sowohl-Als-Auch*-Grundlogik und die beiden Handlungsmuster Exploitation und Exploration sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig (Farjoun, 2010, 2010), indem sie beispielsweise Organisationslernen unterstützen (Andriopoulos & Lewis, 2009). Ohne Erkundung (Exploration) kann organisatorisches Wissen nicht entstehen, das genutzt werden kann (Exploitation). Genauso braucht es Grundlagenwissen, das die Erkundung von neuem Wissen möglich macht (Smith & Lewis, 2011). Exploitation erwirtschaftet und ermöglicht die erforderlichen Ressourcen für Exploration. Exploration sorgt für die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen und stellt damit die Grundlage für Exploitation dar (Gergs & Lakeit, 2020).

“You can’t be efficient unless you are innovative at some point— and you won’t be around to be innovative unless you know how to be efficient” (Smith, Tushman & Lewis, 2016, S. 66).

Mit Rückgriff auf das Konzept der *erforderlichen Komplexität* sind die Prozesse zum Erreichen gleichzeitig hoher Niveaus von Exploitation und Exploration beziehungsweise eines optimalen Gleichgewichts aus Exploitation und Exploration von der Komplexität der Umwelteinflüsse abhängig:

- je größer die Komplexität der Umwelteinflüsse, desto höher das notwendige Maß an Explorationsaktivitäten und
- je geringer die Komplexität der Umwelteinflüsse, desto höher der Bedarf an Exploitationsaktivitäten (Havermans et al., 2015).

Nehmen Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit im Umfeld zu, so nehmen auch die durch mehrdeutige, komplexe Rahmenbedingungen, beispielsweise widersprüchliche Informationen, gekennzeichneten Situationen zu, die Entscheidungsfindungen für Individuen erschweren. Diese sind typische Kontexte, die ambidextres Verhalten, wie beispielsweise dynamische Entscheidungsfindung, von Organisationsmitgliedern einfordern (Good & Michel, 2013).

Das Verhältnis zwischen Exploration und Exploitation hängt stark davon ab, ob die beiden Ansätze in der Organisation um knappe Ressourcen konkurrieren, beziehungsweise ob ein Individuum, ein Team oder mehrere Bereiche betrachtet werden. Sind vorhandene Ressourcen knapp, so können Exploration und Exploitation als zwei Enden eines Kontinuums skizziert werden. Wenn eines der beiden Handlungsmuster auf hohem Niveau ausgeübt wird, kann das andere Handlungsmuster nur auf einem entsprechend niedrigerem Niveau ausgeübt werden. Wenn keine knappen Ressourcen vorliegen, verhalten sich Exploration und Exploitation orthogonal zueinander, das heißt, dass eine hohe Explorations- oder Exploitations-Ausprägung in einem Bereich gleichzeitig mit einer hohen Exploitations- oder Explorations-Ausprägung in einem anderen Bereich einhergehen kann. Orthogonal bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Exploration und Exploitation nicht miteinander konkurrierende, sondern nebeneinander bestehende Handlungsmuster sind.

Das Verhältnis zwischen Exploration und Exploitation ist bei Individuen als zwei Pole auf einem Kontinuum konzipiert und bei verschiedenen, lose gekoppelten Organisationseinheiten dagegen als orthogonal. Individuen fällt es schwerer, beide Aktivitäten gleichermaßen zu verfolgen, da ihnen Möglichkeiten der Arbeitsteilung fehlen oder sie nicht immer ein Management hinter sich haben, das Ressourcen steuert und auf Veränderungen eingeht (Fojcik, 2015b; Gupta & Smith, 2006; Laureiro-Martínez et al., 2010).

2.1.2 *Ambidextrie und Organisationserfolg*

Auch wenn Ambidextrie, also die Verknüpfung von Exploitation und Exploration, Organisationen und Individuen vor Herausforderungen stellt, bringt die adäquate Umsetzung des Ansatzes in einem geeigneten strategischen Kontext nachhaltige Wettbewerbsvorteile mit sich (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008).

Zahlreiche Studien bestätigten die positiven Auswirkungen von Ambidextrie auf Erfolgsparameter von Organisationen. Neben nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und Innovationen konnten eine höhere Überlebensfähigkeit, eine stärkere Finanzleistung sowie ein verbessertes Organisationslernen nachgewiesen werden. Insbesondere bei hoch aggregierten Analyseebenen, z. B. Gesamtunternehmens- sowie Geschäftsbereichsebenen, konnte ein valider, positiver Einfluss auf Performanz Größen beobachtet werden (Fojcik, 2015a; Havermans et al., 2015; He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly, C. A. & Tushman, M., 2013).

Die Metaanalyse von Junni et al. aus dem Jahr 2013 unterstrich den positiven Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmensleistung, zeigte aber auch, dass der positive Zusammenhang stark durch den Kontext, in Form von internen (z. B. Ressourcenausstattung und Organisationsgröße) und externen Umfeldbedingungen (z. B. Unsicherheit und Wettbewerbsintensität), moderiert ist. So scheint Ambidextrie im verarbeitenden Gewerbe weniger wichtig als im wissensintensiven Dienstleistungssektor sowie in dynamischen Hochtechnologiebranchen zu sein (Junni et al., 2013).

Ambidextrie zahlt sich auch für Organisationen des öffentlichen Sektors aus. Vor dem Hintergrund des dynamischen externen Umfelds und disruptiver Veränderungen durch Digitalisierung, E-Government, New Public Management beziehungsweise gesetzlicher oder politischer Änderungen müssen diese Organisationen ihre Dienstleistungen und Prozesse aus Produktivitätsgründen nicht nur optimieren, sondern auch transformieren. Einerseits müssen verfügbare Ressourcen für die Erbringung öffentlicher Dienste, insbesondere der *Mainstream Nutzer* möglichst effizient ausgenutzt werden (Exploitation) (Cannaerts et al., 2020). Andererseits gilt es, neue Produkte und Dienstleistungen zu erkunden und auf geänderte Rechtsvorschriften mit Innovationen (Exploration), beispielsweise mit der Implementierung neuer digitaler Plattformen, adäquat zu reagieren, um den Ansprüchen und Bedarfen unterschiedlicher Interessengruppen gerecht zu werden. Empirischen Studien zufolge verbinden beidhändige Organisationen des öffentlichen Sektors Optimierung und Innovation erfolgreicher miteinander und gehen damit weniger Risiken einer Überoptimierung ein. Führungskräfte müssen bei der Umsetzung beidhändiger Strategien jedoch mit der Bürokratie umzugehen wissen sowie internen Widerständen von Kolleginnen und Kollegen trotzen, die

den Status Quo verteidigen und aufrecht erhalten wollen (Cannaerts et al., 2020; Ghanizadeh & Sohrab, 2021). Generell wurden Führungsstile und -fähigkeiten von Führungskräften im Non-Profit-Sektor noch nicht so ausführlich untersucht wie im Profit-Sektor, so dass unklar ist, welche ihrer konkreten Führungsverhaltensweisen zu Innovationsleistungen und welche zu Produktionsleistungen führen (Reynolds, 2023).

2.1.3 Herausforderungen der Ambidextrie

Da Ambidextrie, als paralleles Verfolgen von exploitativen und explorativen Aktivitäten, unterschiedlichen Grundlogiken folgt (Kauppila & Tempelaar, 2016; Laureiro-Martínez et al., 2010; Smith & Lewis, 2011), widersprüchliche organisatorische Anforderungen in Bezug auf Strukturen (O'Reilly & Tushman, 2008), Kontext (Gibson & Birkinshaw, 2004), kulturelle Schwerpunkte (Carmeli & Halevi, 2009), Ziel- und Kontrollsysteme (Zimmermann et al., 2018) mit sich bringt und oft um knappe organisatorische und finanzielle Ressourcen in einer Organisation konkurriert (Smith & Lewis, 2011), können sich paradoxe Herausforderungen, Spannungen und Konflikte ergeben (Sara Bonesso et al., 2013; Smith, 2014; Smith et al., 2010).

In der Ambidextrie Literatur wurde unterschiedlich darüber diskutiert, wie *Exploitation–Exploration*–Spannungen behandelt werden sollten und ob eine Organisation ein stabiles oder dynamisches Gleichgewicht aus den beiden Handlungsmustern anstreben sollte. Die ursprüngliche Ambidextrie Literatur (Benner & Tushman, 2003, 2015; O'Reilly & Tushman, 2004, 2008) vertrat die Ansicht, dass sich anhaltende Spannungen negativ auf die erfolgreiche Umsetzung von Strategien auswirken. Das Top Management Team sollte deshalb Spannungen zwischen Organisationseinheiten auflösen, indem es Ziele, Kulturen und Prozesse in unterschiedliche Architekturen separiert (Knight & Cuganesan, 2014) beziehungsweise explorative und exploitative Aktivitäten unterschiedlichen Einheiten oder Akteuren zuweist (Jansen et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2004). Damit wurde ein Zustand der Konsistenz und des stabilen Gleichgewichts zwischen Exploration und Exploitation angestrebt. Sämtliche organisatorischen Aktivitäten wurden darauf ausgerichtet, dieses Gleichgewicht zu erreichen und zu verteidigen.

Aktuelle Studien sehen Führungskräfte mit dynamischen und sich fortlaufend weiterentwickelnden *Exploitation–Exploration*-Spannungen konfrontiert. Diese sollen, M. Tushman et al. (2011) zufolge, nicht auf den unteren Organisationsebenen gelöst werden. Vielmehr sollen die oberen Managementteams die Spannungen zwischen Alt und Neu wertschätzen und auf ihrer Ebene einen Zustand ständiger kreativer Auseinandersetzungen fördern. Anstatt ein stabiles Gleichgewicht anzustreben, bringen diese Managementteams ihre

Organisation immer wieder aus ihrem Gleichgewicht und verfolgen ein dynamisches Gleichgewicht, indem sie zwischen Konvergenz und Divergenz abwechseln. Ambidextrie ist hier ein kontinuierlicher Prozess und weniger ein stabiler Zustand, bei dem Organisationen mit auftretenden Spannungen gekonnt umgehen und diese wertschätzen (Knight & Cuganesan, 2014; Smith & Lewis, 2011; Zimmermann et al., 2018).

Auf der Suche nach geeigneten Wegen im Umgang mit organisationalen Spannungen entstanden unterschiedliche Herangehensweisen der Ambidextrie.

2.1.4 Organisatorische Ansätze der Ambidextrie

Strukturelle Ambidextrie

Separieren Organisationen ihre Aktivitäten Exploitation und Exploration im Rahmen der strukturellen Ambidextrie in verschiedene Bereiche (O'Reilly & Tushman, 2007; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996; M. L. Tushman et al., 2002), können Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Reifegraden geführt werden, von denen einige experimentelle, andere ausgereifte Gewinnmotoren sind. Sie teilen einen gemeinsamen strategischen Anspruch, arbeiten aber in ihrem eigenen Rhythmus (Binns et al., 2022) und greifen auf unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Strategien, Fähigkeiten und Kulturen zurück (Mansoori et al., o. D.). Diese strukturell ambidextren Organisationen benötigen erfahrene und ambidextre Führungskräfte, die die Bedürfnisse explorativer und exploitativer Bereiche erkennen und verstehen sowie geeignete Integrations- und Koordinationsmechanismen einsetzen, um die unterschiedlichen Bereiche immer wieder zu synchronisieren (Jansen et al., 2008; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Sequenzielle Ambidextrie

Von temporaler oder sequenzieller Ambidextrie wird gesprochen, wenn Organisationen im zeitlichen Verlauf sowohl inkrementelle als auch revolutionäre Veränderungen initiieren und bewältigen und eine zeitliche Trennung zwischen längeren Exploitationsperioden und kurzen Explorationsphasen erfolgt (Sara Bonesso et al., 2013; Fojcik, 2015b; Gupta & Smith, 2006; O'Reilly, C. A. & Tushman, M., 2013; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Der Umgang mit einem Corona Impfstoff in der Covid-19 Pandemie passt hierfür als Beispiel: die Suche nach möglichen Impfstoffen und ihre anfängliche Herstellung lässt sich dem Handlungsmuster der *Exploration* zuordnen, der anschließende Prozess, als erster Impfstoff vorhanden war und dieser sofort in großen Mengen produziert werden musste, repräsentiert das Handlungsmuster *Exploitation*, die Suche nach einem Impfstoff für Kinder dann wiederum als *Exploration* und so fort.

Kontextuelle Ambidextrie

Im Gegensatz zur strukturellen und sequenziellen Ambidextrie, bei der Organisationen die beiden Handlungsmuster Exploitation und Exploration voneinander abzugrenzen, versuchen Organisationen diese im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie gleichzeitig auszuführen und zu synchronisieren. Der unterstützende Kontext ist bei dieser Organisationsform von Ambidextrie ein wesentliches Element, das den Organisationsmitgliedern ermöglicht, ihr eigenes Urteil darüber zu bilden, wie sie ihre Zeit zwischen explorativen und exploitativen Aktivitäten aufteilen und aufeinander abstimmen wollen. Folgt man der inhärenten Logik der kontextuellen Ambidextrie, sind drei Bedingungen wichtig: individuelle Autonomie, ein unterstützendes Umfeld und befähigende Führung. Das Konzept der kontextuellen Ambidextrie greift deshalb stärker auf individueller und Gruppenebene als auf Organisationsebene (Binns et al., 2022; Cannaerts et al., 2020; Keller, 2012; Mansoori et al., o. D.).

Dynamische Ambidextrie

Darüber hinaus wird zunehmend eine eher dynamische Betrachtung von Exploitation und Exploration diskutiert. Aufgrund sich ständig wechselnder Anforderungen im internen und externen Umfeld, müssen Organisationen ihre Aktivitäten immer wieder neu konfigurieren und auch im Verlauf des Umsetzungsprozesses von Ambidextrie können unterschiedliche Lösungen, wie strukturelle oder kontextuelle Ambidextrie, erforderlich sein. Relevant ist in dieser Betrachtung, wie Organisationen die sich im Umsetzungsprozess ergebenden Spannungen, Widersprüche, Inkonsistenzen sowie Koordinations- und Integrationskosten erfolgreich managen (Fojcik, 2015b; He & Wong, 2004; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009). O'Reilly und Tushman (2008) argumentierten, dass sich Ambidextrie nur dann zu einer dynamischen Fähigkeit einer Organisation entwickeln kann, wenn das Management die Unternehmensressourcen kontinuierlich und aktiv orchestriert.

Im Laufe der Zeit sammeln Organisationen mit unterschiedlichen Ansätzen organisationaler Ambidextrie Erfahrungen und setzen beispielsweise strukturelle Ambidextrie zunächst ein, um dann zu integrierten Architekturen überzugehen, sobald die explorative Einheit anerkannt wird. Oft kehren diese später auch wieder zu struktureller Ambidextrie zurück (O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L., 2013).

2.1.5 Die Rolle von Struktur und Kultur

Eine ausgeprägte operative Steuerung und Formalisierung innerhalb der Organisation entspricht der exploitativen Logik mit bestmöglicher Ausnutzung von *Best Practice*-Erfahrungen, Varianzreduktion und kontinuierlicher Verbesserung bestehender Prozesse. Handlungsautonomie, Experimentiermöglichkeiten und eine offene Information und Kommunikation unterstützen hingegen die explorative Logik. In diesem Zusammenhang wirkt sich ein hoher Dezentalisierungsgrad einer Organisation positiv auf ihre Ambidextrie aus, da dieser die Ausrichtung auf Marktchancen und flexibles, schnelles Handeln begünstigt. Zentrale Entscheidungsstrukturen hingegen wirken sich hemmend auf die Exploration in einzelnen Organisationseinheiten aus (Keller, 2012; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Sämtliche explorative Aktivitäten, die ein bestehendes hohes Maß an Exploitation nicht explizit verringern, gelten als vorteilhaft, da Organisationen und Individuen generell eher exploitative als explorative Aktivitäten verfolgen (Kauppila & Tempelaar, 2016). Damit sich die Vorteile beider Handlungsmuster auszahlen, erfordert es zudem organisationsübergreifende Koordinationsmechanismen, wie zum Beispiel gemeinsame Anreizsysteme, die am Gesamtunternehmenserfolg verankert sind oder Integrationsdesigns in Form von Schnittstellenkonzepten (Sara Bonesso et al., 2013; Kauppila & Tempelaar, 2016; Mueller et al., 2020; O'Reilly & Tushman, 2008).

Mom et al. stellen 2019 dar, dass sich die Ambidextriefähigkeit einer Organisation erhöhen lässt, indem man einen ambidexrieförderlichen Arbeitskontext kreiert. Ein auf gegenseitige Unterstützung und Vertrauen geprägtes Umfeld bietet Sicherheit, um die erforderlichen Leistungen zu erbringen und konstruktive Konflikte stattfinden zu lassen. Zudem liefert es Inspiration, um sich in einem verändernden Umfeld auf Kooperationen mit Anderen und auf widersprüchliche beidhändige Verhaltensweisen einzulassen. Lernerfolge können erreicht werden, wenn Fehler zugelassen werden, die im Lernprozess hin und wieder vorkommen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Hoeksema Miranda, 2017; Schulze & Pinkow, 2020; Zhang et al., 2019).

Da sich Individuen in Bezug auf ihre persönliche Fähigkeit zur Ambidextrie unterscheiden, brauchen sie unterschiedliche Unterstützung und Orientierung, um Exploration und Exploitation erfolgreich zu managen (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020). Training, Performance- und Wissensmanagement können exploitative Handlungsmuster stärken, weil damit institutionalisiertes Lernen, Zuverlässigkeit, Verfeinerung, Effizienz, Auswahl, Implementierung und Abarbeitung thematisiert werden. Um explorative Handlungsmuster zu fördern, sind jedoch eher Prozesse zu schaffen, die institutionalisiertes Lernen hinterfragen und Risikobereitschaft, Experimente, Flexibilität sowie Entdeckung und Innovation

ermöglichen (Baškarada et al., 2016, S. 780). Ein aktives *Performance Management* und soziale Unterstützung kann, Untersuchungen zufolge, ein Verhaltensrepertoire bei Individuen fördern, das gleichermaßen Stabilität und Anpassungsfähigkeit beinhaltet. Soziale Unterstützung, *Performance Management* und strukturelle Lösungen unterstützen sich sozusagen gegenseitig und ergeben ein übergeordnetes Konstrukt der ambidextren Organisation. Gruppenbelohnungssysteme und die Arbeit an funktionsübergreifenden Schnittstellen gelten als weitere unterstützende Einflussgrößen individuellen, ambidextren Verhaltens (Agostini et al., 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Tempelaar & Rosenkranz, 2017).

2.1.6 Die Rolle des Managements in der Gestaltung ambidextrer Organisationen

Organisationale Ambidextrie lässt sich nicht nur über einen ambidexترفörderlichen Arbeitskontext oder unterschiedliche organisatorische Ansätze erreichen, sondern auch über die individuelle Ambidextrie ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tempelaar & Rosenkranz, 2017).

Untersuchungen haben gezeigt, dass Individuen, beispielsweise über ihren Umgang mit Spannungen (Andriopoulos & Lewis, 2009; Papachroni et al., 2016) oder Entscheidungen (Smith & Tushman, 2005) im Kontext von Exploitation und Exploration, einen bedeutenden Einfluss auf die Ambidextrie einer Organisation nehmen.

Bei der Entwicklung und Förderung von Ambidextrie auf Makroebene (organisationale Ambidextrie) und auf Mikroebene (individuelle Ambidextrie von Teammitgliedern), nimmt das Management einer Organisation eine wichtige Rolle ein (Bledow et al., 2011; Rosing et al., 2011; M. Tushman et al., 2011). O'Reilly und Tushman (2004) zufolge brauchen ambidextre Organisationen ambidextre Top Manager und Top Management Teams, die die unterschiedlichen Anforderungen unterschiedlicher Bereiche verstehen und damit erfolgreich umgehen können (O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly III & Tushman, 2004).

2.2 Ambidextre Führung

Während umfassende Forschungsarbeiten zu organisationaler Ambidextrie vorliegen, so ist die Anzahl empirischer Forschungen zu ambidextrer Führung noch begrenzt. Es fehlen ganzheitliche Ambidextrie Führungsmodelle, die unterschiedliche Perspektiven oder Ebenen berücksichtigen und ambidextre Führung in konkretes, beobachtbares Führungsverhalten operationalisieren (Cannaerts et al., 2020; Ispaylar, 2020; Keller, 2012; Reynolds, 2023; Turner et al., 2013). Im Folgenden sollen nennenswerte Forschungsansätze zu ambidextrer Führung vorgestellt werden.

2.2.1 Bisherige Ansätze zu ambidextrer Führung

Im Rahmen ihrer Untersuchungen zu Führung in Innovationsprozessen, sprachen sich Rosing et al. (2011) für Führungsverhaltensweisen aus, die Teams und Individuen, die in einem Innovationskontext arbeiten, dabei unterstützen, sowohl explorativen als auch exploitativen Handlungsmustern nachzugehen und zwischen diesen beiden Handlungsmustern zu wechseln. Rosing et al. (2011) definierten drei Elemente beidhändiger Führung:

1. *Öffnendes Führungsverhalten*, das die Erkundung und Innovation fördert:

Öffnende Führung stärkt eigenständiges Denken und Handeln von Mitarbeitenden und ermöglicht, dass bei der Erledigung von Aufgaben etablierte Methoden hinterfragt und unterschiedliche Vorgehensweisen ausprobiert werden. Führungskräfte, die öffnendes Führungsverhalten zeigen, tolerieren Fehler und Planabweichungen und stellen neue Problemlösungsstrategien und neue Denkweisen zur Verfügung.

2. *Schließendes Führungsverhalten*, das die effiziente Abarbeitung des Kerngeschäftes fördert:

Schließende Führung umfasst die Zielverfolgung, Überwachung, Korrekturmaßnahmen und gewährleistet die Einhaltung von Regeln. Schließendes Führungsverhalten erfolgt beispielsweise über die Strukturierung oder Kontrolle von Aufgaben, Fehlerkorrektur und durch die Unterstützung bei der korrekten Aufgabenerledigung.

3. *Switching*: Die Flexibilität der Führungskräfte, situationsbedingt zwischen öffnendem und schließendem Führungsverhalten zu wechseln sowie die Fähigkeit, bei komplexen und unvorhersehbaren Umfeldbedingungen, den richtigen Zeitpunkt für diesen Wechsel einschätzen zu können.

Öffnendes Führungsverhalten ist angezeigt, wenn Innovations- und Kreativitätsanforderungen überwiegen während schließendes Führungsverhalten angezeigt ist, wenn Umsetzungsanforderungen überwiegen (Rosing & Zacher, 2022). Der flexible Wechsel zwischen öffnendem und schließendem Führungsverhalten, das sogenannte *Switching* gilt als wesentliches Element in Rosings Konzept ambidextrer Führung (DaHee Shon, 2019). Wie es die Situation erfordert, ist dieser Wechsel jedoch "nicht sequenziell organisiert, sondern eher komplex und unvorhersehbar" (Glaser, 2019, S. 23).

Zur Konkretisierung öffnender und schließender Verhaltensweisen wurden Beispiele definiert, die in der folgenden Abbildung 2 aufgeführt sind. Auf Basis dieser formulierten Verhaltensweisen wurde eine Skala aus 14 Items entwickelt. Davon erfassten sieben Items die öffnende und sieben Items die schließende Führung (Zacher & Rosing, 2015).

Abbildung 2: Beispiele öffnender und schließender Führung (Konzept von Rosing)

Opening leader behavior	Closing leader behavior
Allowing different ways of accomplishing a task	Monitoring and controlling goal attainment
Encouraging experimentation with different ideas	Establishing routines
Motivating to take risks	Taking corrective actions
Giving possibilities for independent thinking and acting	Controlling adherence to rules
Giving room for own ideas	Paying attention to uniform task accomplishment
Allowing errors	Sanctioning errors
Encouraging error learning	Sticking to plans

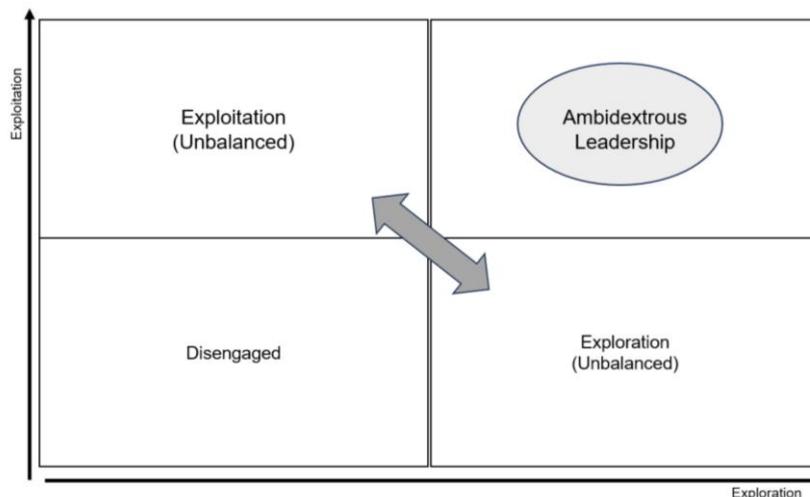
Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Rosing et al., 2011, S. 967

Entsprechend der gegensätzlichen Anforderungen im Innovationsprozess unterstützt ambidextre Führung sowohl explorative Verhaltensweisen zur kreativen Ideengenerierung als auch exploitative Verhaltensweisen zur zielgerichteten und strukturierten Implementierung von Ideen. Öffnendes Führungsverhalten geht nachweislich positiv mit explorativem Verhalten von Mitarbeitenden einher und schließendes Führungsverhalten mit exploitativem Verhalten von Mitarbeitenden (Ispaylar, 2020). Wechseln Führungskräfte allerdings zu früh vom öffnenden zum schließenden Führungsverhalten, besteht die Gefahr, dass das Team noch keine Idee entwickelt hat. Umgekehrt, wenn Führungskräfte zu spät vom öffnenden Führungsverhalten

zum schließenden Führungsverhalten wechseln, besteht die Gefahr, dass Teammitglieder vor lauter Ideen die besten davon übersehen (Martínez-Climent et al., 2019).

DaHee Shon definierte 2019 in seinem Ambidextriemodell effektive, ambidextre Führung als die Fähigkeit, je nach situativer Anforderung zwischen Exploitation und Exploration hin- und herzuwechseln und im Zeitverlauf ein Gesamtgleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten.

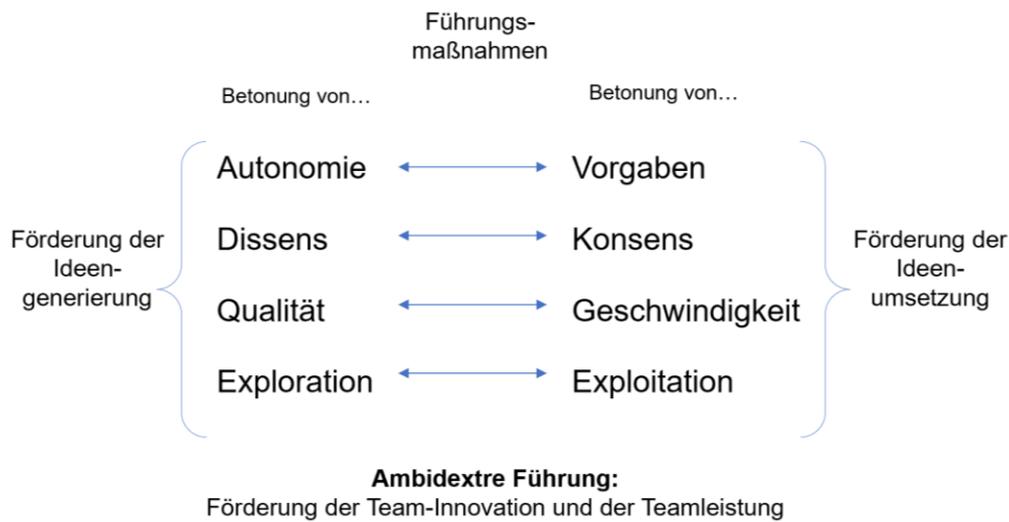
Abbildung 3: Das Modell ambidextrer Führung von DaHee



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an DaHee Shon, 2019, S. 9

Beschrieben Blake und Mouton in ihrem *Managerial Grid*-Ansatz den *High-High-Leader* als diejenige Führungskraft, die sowohl in Beziehungsorientierung als auch in Aufgabenorientierung maximale Ausprägungen mitbringt, führen, DaHee Shon (2019) zufolge, nicht unbedingt gleich hohe Ausprägungen in beiden Bereichen, sondern bestimmte adäquate Ausprägungen von Exploitation und Exploration, zu besseren Ergebnissen. Da bei der konkreten Ausgestaltung ambidextrer Führung der jeweilige Kontext als moderierender Faktor beachtet werden muss, balanciert die Führungskraft ein für die jeweilige situative Anforderung des Kontextes optimales Verhältnis (Reynolds, 2023).

Kearney beschrieb 2013 ambidextre Führung von Teams als bewusste Verbindung komplementärer Verhaltensweisen. Damit wurde die Idee des *Sowohl-Als-Auch*-Denkens (Cameron et al., 2006) aufgegriffen und eine Operationalisierung des Konzepts mit jeweils zwei Items entlang der vier Gegensatzpaare aus Autonomie und Vorgaben, Dissens und Konsens; Exploration und Exploitation sowie Qualität und Geschwindigkeit vorgenommen, die explizit die Gleichzeitigkeit der jeweiligen komplementären Verhaltensweisen, wie beispielsweise *gibt Anweisungen und gewährt gleichzeitig Freiräume* abbilden sollte.

Abbildung 4: Das Konzept ambidextrer Führung nach Kearney (2013)

Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kearney, 2013, S. 55

Da davon ausgegangen wurde, dass die offenen Führungsmaßnahmen der jeweiligen Dimension die Ideengenerierung unterstützen, aber gleichzeitig der Ideenimplementierung im Weg stehen sowie die geschlossenen Führungsmaßnahmen der jeweiligen Dimension die Ideenumsetzung fördern und der Ideengenerierung im Weg stehen, legte das Konzept von Kearney (2013) die Annahme zugrunde, dass die Kombination von Ideengenerierung und -umsetzung für erfolgreiche Innovationen erforderlich ist.

Das Konzept der individuellen Ambidextrie von Managern bezieht sich auf die kognitive Fähigkeit, sich in einem dynamischen Kontext flexibel anzupassen, indem komplementäre Verhaltensweisen (exploitative und explorative Handlungsmuster) oder unterschiedliche Lernansätze abgewechselt werden. Das Konzept fokussierte darauf, wie ambidextre Manager bei ihren Teammitgliedern exploratives und exploitatives Verhalten stärken können (Mom, 2006; Mom et al., 2009; Rosing & Zacher, 2022). Dabei setzt ihr exploitatives Verhalten auf bisherige Erfahrungen und versucht gut erlernte Handlungen weiter zu verbessern und umzusetzen. Exploratives Verhalten hingegen beinhaltet Experimente, die Suche nach alternativen Lösungen sowie das Lernen aus Fehlern (Gibson & Birkinshaw, 2004; Good & Michel, 2013; Mom, 2006; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

2.2.2 Prozessvariablen für ambidextre Führung

Im Kontext der Literaturrecherche interessierte auch, welche persönlichen Merkmale und Fähigkeiten dazu beitragen, in einem ambidextren Kontext erfolgreich zu sein, ambidexter zu handeln, leichter von einem Handlungsmuster in das andere zu wechseln oder die unterschiedlichen Handlungsmuster besser miteinander balancieren zu können. Da Individuen lernen müssen,

- wie sie ihre bisherigen Fähigkeiten bestmöglich nutzen,
- wie sie neue Fähigkeiten erkunden und entwickeln beziehungsweise
- wie sie die notwendigen Fähigkeiten ausbauen, die ihnen helfen, eine adäquate Balance zwischen beiden Fähigkeiten herzustellen,

sollten sie persönliche Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und -motivation mitbringen (Sara Bonesso et al., 2013; Mom, 2006; Zhang et al., 2019).

In diesem Zusammenhang erscheint der Begriff der *Metakompetenz* interessant. *Metakompetenz* wird als eine Kompetenz beschrieben, die so stark ist, dass sie die Fähigkeit eines Individuums beeinflusst, andere Kompetenzen zu erwerben. Sie ermöglicht Individuen, zu lernen, sich anzupassen und in Bezug auf sich selbst reflexiv zu sein. Mit der Metakompetenz *Lesen* sind einem Individuum beispielsweise viele andere Lerninhalte zugänglich, die durch das geschriebene Wort vermittelt werden. Idealtypisch sind Individuen zum einen mit Metakompetenzen ausgestattet, die ihnen helfen, eigenständig Kompetenzen, je nach Anforderung, *just-in-time* zu erwerben und zum anderen mit persönlichen Kompetenzen, die ihnen helfen, mehrere Veränderungswellen durchzuhalten und zu begleiten (Briscoe & Hall, 1999; Mueller et al., 2020).

Mit Hilfe von drei Kompetenzbereichen kann überragende Leistung von mittelmäßiger Leistung in vielen Ländern der Welt unterschieden werden:

- Kognitive Kompetenzen: die Fähigkeit, über Informationen und Situationen nachzudenken und diese zu analysieren;
- Kompetenzen der emotionalen Intelligenz: die Fähigkeit, gefühlsmäßige Informationen über sich selbst zu erkennen, zu verstehen und zu nutzen;
- Soziale Intelligenz: die Fähigkeit, gefühlsmäßige Informationen über andere zu erkennen, zu verstehen und zu nutzen.

Als kognitives Konstrukt ergibt sich individuelle Ambidextrie aus kreativem Denken (Exploration), fokussiertem Denken (Exploitation) sowie der kognitiven Flexibilität (Papachroni & Heracleous, 2020; Rosing & Zacher, 2017), zwischen beiden Bereichen hin und her zu wechseln und Synergien daraus zu heben. Da nach Sternberg (2003) Intelligenz als Fähigkeit

bezeichnet wird, die Anforderungen des Kontextes einzuschätzen und dementsprechend zu handeln, sprachen sich Good und Michel 2013 dafür aus, Intelligenz darüber hinaus als relevante Größe im Kontext individueller Ambidextrie mitzudenken. Insbesondere die emotionalen und sozialen Kompetenzen befähigen Individuen dazu, sich auf unterschiedliche Weise ausgewogen zu verhalten. Wenn sich Führungskräfte in Bezug auf die Anforderungen von Stabilität und Wandel emotional ausgewogen zeigen, können sie die Unsicherheit ihrer Mitarbeitenden reduzieren, ihre Selbstwirksamkeit erhöhen und ihnen dabei helfen, einen konstruktiven Umgang mit Widersprüchen zu finden sowie innovative und risikoreiche Maßnahmen zu ergreifen. Auch gelten Selbstbewusstsein, Empathie, Situationsbewusstsein sowie Systemdenken als wichtige Kriterien für ambidextres Verhalten (Sara Bonesso et al., 2013; Mansoori et al., o. D.; Smith & Lewis, 2011; Yukl, 2008a, 2008b; Yukl & Mahsud, 2010).

Zudem wurden Agilität, ganzheitliches Denken und Risikobereitschaft (DaHee Shon, 2019), Selbstmotivation und Durchhaltevermögen (Ispaylar, 2020) sowie Verhaltenskomplexität, Vorhersagefähigkeiten und integratives (Schindler, 2015) sowie paradoxes Denken (Raisch et al., 2009) als nützliche Fähigkeiten eines Individuums genannt, um ambidexter handeln zu können.

Das Verfolgen, Koordinieren, Integrieren und Balancieren der konkurrierenden Aktivitätsmuster Exploitation und Exploration stellt Führungskräfte vor konflikt- und spannungsbeladene Situationen und Herausforderungen (Gupta & Smith, 2006; Keller, 2012; Papachroni et al., 2016; Smith & Tushman, 2005). Sie müssen ihre verfügbaren Ressourcen, wie Zeit und Wissen, allokalieren und, bei sich verändernden Rahmenbedingungen, zwischen kurzfristiger Effizienz und langfristiger Innovation balancieren. Dabei setzen sie Prioritäten oder treffen Entscheidungen zwischen Exploitation und Exploration (Birkinshaw, 2004; Kauppila & Tempelaar, 2016, S. 1023).

Neurowissenschaftliche Untersuchungen von Laureiro-Martínez et al. (2010) belegten, dass die Verhaltensweisen Exploitation und Exploration bei Individuen unterschiedliche mentale Prozesse und Aufmerksamkeitsmodi erfordern und dabei verschiedene Gehirnareale beanspruchen. Eine simultane Ausführung beider Verhaltensweisen auf individueller Ebene wird deshalb als unvereinbar angesehen. Ein Individuum, das sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem mit der Exploration assoziierten tonischen Aufmerksamkeitsmodus befindet, kann nicht gleichzeitig auch exploitativen Aktivitäten nachgehen, weil dies einen phasischen Aufmerksamkeitsmodus erfordert. Wie Gupta und Smith 2006 beschrieben, ist es jedoch möglich, dass sich, auf Team- beziehungsweise Organisationsebene, unterschiedliche Organisationsmitglieder in unterschiedlichen Modi befinden und die Gruppe insgesamt auf einem Kontinuum zwischen einem vollständig phasischen Modus (alle auf Exploitation

fokussiert) und einem vollständig tonischen Modus (alle auf Exploration fokussiert) unterwegs ist.

Liegen insbesondere Situationen vor, die dynamisch, schlecht strukturiert, mehrdeutig sowie ungewiss und unvorhersehbar sind, führt breite Aufmerksamkeit und damit exploratives Verhalten zu einer besseren Leistung. Eindeutige, strukturierte Szenarien erlauben hingegen eine beschränkte Aufmerksamkeit und ermöglichen Kosteneffizienz über Routinen (Keller, 2012; Laureiro-Martínez et al., 2010). Aus neurowissenschaftlicher Perspektive zählen fokussierte Aufmerksamkeit sowie die Flexibilität, den Aufmerksamkeitsbereich, zwischen tonisch und phasisch, zu ändern (Laureiro-Martínez et al., 2010), als Merkmale individueller Ambidextrie (Good & Michel, 2013; Laureiro-Martínez et al., 2010; Rosing & Zacher, 2017; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Persönliche Präferenzen oder genetisch geprägte Persönlichkeitsmerkmale, die insbesondere über das Big Five Modell der Persönlichkeit erfasst werden können (siehe im nächsten Kapitel), stehen, unterschiedlichen Studien zufolge (DaHee Shon, 2019; Derue et al., 2011; Judge et al., 2002; Keller, 2012; Tuncdogan et al., 2017), im Zusammenhang mit Führungserfolg sowie ambidextrer Führung. Keller stellte 2012 beispielsweise Zusammenhänge zwischen der persönlichen Disposition zu neuen Lernerfahrungen (Offenheit für Erfahrungen) und explorativem Führungsverhalten sowie zwischen der Gewissenhaftigkeit von Führungskräften und ihrer Neigung zu exploitativen Handlungsmustern her. Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde deshalb auch ein Blick auf mögliche Zusammenhänge zwischen ambidextrem Führungsverhalten und den Big Five Persönlichkeitseigenschaften gerichtet.

Ghanizadeh und Sohrab (2021) ermittelten acht psychologische Eigenschaften von Führungskräften, nämlich Mut, Dankbarkeit, Spiritualität, Kreativität, Optimismus, Resilienz, Hoffnung und Selbstwirksamkeit, die einen Beitrag zur Ambidextrie in öffentlichen Organisationen leisten und insgesamt das psychologische Kapital der Organisation stützen (Ghanizadeh & Sohrab, 2021).

Mansoori et al. (o. D.) stellten fest, dass Führungskräfte, die über eine breite vorherige funktions-, organisations- oder branchenübergreifende Berufserfahrung verfügen, zu einem ausgewogenen und damit auch zu ambidextrem Verhalten neigen. Weiterhin begünstigen die Hierarchieebene von Führungskräften, ihre Entscheidungskompetenzen sowie ihr Austausch über Funktionen und Bereiche hinweg, ambidextres Führungsverhalten (Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009).

Zwischenfazit

Das bisher beschriebene theoretische Fundament liefert Grundlagen zu den Konzepten organisationaler Ambidextrie und ambidextrer Führung. Da die Forschungen und Ergebnisse im Bereich ambidextrer Führung jedoch noch limitiert sind und nicht ausreichend darstellen, wie ambidextre Führung in Führungsverhaltensweisen konkret umgesetzt und gemessen werden kann, soll diese Forschungsarbeit einen Beitrag leisten und mit der Entwicklung eines Ambidextrie Führungsmodells diese Forschungslücke weiter schließen.

Mit dem Anspruch, ein wissenschaftlich entwickeltes und überprüftes Ambidextrie Führungskonzept aufzustellen, wurde auch die weitreichende Führungsforschung nochmals dahingehend überprüft, inwiefern Ideen bewährter Führungsansätze und -modelle in das zu entwickelnde Ambidextrie Führungsmodell eingebettet werden können.

Im nächsten Abschnitt werden deshalb weitere, für die Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells relevante Führungskonzepte und -modelle beschrieben. Die Vorstellung der unterschiedlichen Führungskonzepte erfolgt chronologisch und unabhängig von deren Bedeutung für die Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells. Alle beschriebenen Konzepte waren, wenn auch nur in Teilen, relevant für die Entwicklung des Führungsmodells. In der Synthese des theoretischen Fundaments wird die Einordnung der unterschiedlichen Konzepte aufgezeigt.

2.3 Klassische Führungsansätze

2.3.1 *Persönlichkeits- und eigenschaftsorientierte Führungsansätze*

Der eigenschaftsorientierte Führungsansatz geht davon aus, dass erfolgreiche Führung von persönlichen Qualitäten der Führungskraft abhängt (Judge et al., 2002). Bestimmte individuelle Eigenschaften erklären demnach, warum bestimmte Individuen beziehungsweise Gruppen bessere finanzielle und soziale Ergebnisse als andere erreichen. Nach Persönlichkeits- und Eigenschaftstheorien der Führung ist es wichtig, die richtige Führungskraft mit den richtigen Persönlichkeitsattributen und -eigenschaften auszuwählen (Vilkinas & Ladyshevsky, 2012). Hierfür wird häufig das Big Five Modell der Persönlichkeit eingesetzt. Dieses wird in Kapitel 2.5.1 dargestellt.

2.3.2 *Kontext- und situationsorientierte Führungsansätze*

Verhalten und die Handlungen von Individuen, also auch von Führungskräften, werden in Lewins Feldtheorie als „Feldhandlungen“ bezeichnet. Danach ist jegliches Verhalten eine Funktion von Person und Umwelt und entsteht aus dem wechselseitigen Zusammenspiel dieser beiden Größen. Führungsverhalten wird sowohl durch anziehende als auch durch abstoßende Feldkräfte aus der Umwelt der Führungskraft beeinflusst (<https://www.kurt-lewin.de/feldtheorie.shtml>; am 14.09.2023 abgerufen).

Kontingenzansätze der Führung nutzen diesen theoretischen Bezugsrahmen und gehen davon aus, dass nicht genau und allgemeingültig beschrieben werden kann, was Führungskräfte tun, da dies, je nach Situation, stets unterschiedlich sein wird. “It is evident that leader behavior is strongly influenced by the situation” (Yukl, 1989, S. 262).

Damit Führungskräfte das Optimale in Bezug auf Resultate und Wirksamkeit erreichen, müssen sie immer wieder einen jeweils passenden Algorithmus für unterschiedliche Kontexte und Situationen entwickeln. Nur mit einem breiten, nuancierten Repertoire an Perspektiven, Fähigkeiten und Verhaltensweisen können sie mit organisatorischer Komplexität, ständigem Wandel und den Dilemmata, die diese Bedingungen mit sich bringen, erfolgreich umgehen. Sie müssen einerseits lernen, die jeweilige Führungssituation schnell zu analysieren und zu verstehen, welches Verhaltensmuster zu einem erfolgreichen Ergebnis führt. Andererseits müssen sie lernen, ein für geeignet eingeschätztes Verhalten aus ihrem Verhaltensrepertoire wirkungsvoll anzuwenden und die Situationsvariablen proaktiv zu beeinflussen. Im Sinne eines Schiebereglers können sie beispielsweise einwirken, mit welcher Form der Zusammenarbeit zwischen Hierarchie und Selbstorganisation bestmögliche Resultate erzielt werden können (Kaiser, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018; Yukl, 2008b).

In den frühen Kontingenztheorien zählten insbesondere Aufgabenmerkmale, wie zum Beispiel Komplexität, untergeordnete Merkmale, wie zum Beispiel Motivation sowie die Beziehung zwischen Führungskraft und Untergebenen, wie zum Beispiel das gegenseitige Vertrauen, zu den diversen Situationsvariablen (Yukl & Mahsud, 2010). Yukl ergänzte 1989, dass das Verhalten von Führungskräften auch durch Rollenerwartungen von Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und Außenstehenden beeinflusst werden kann. Führungskräfte passen dementsprechend ihr Verhalten an Rollenerfordernisse, Zwänge und Anforderungen der jeweiligen Führungssituation an. Effektive Führungskräfte sind in der Lage, Rollenkonflikte, die durch inkompatible Rollenerwartungen von verschiedenen Rollensendern verursacht werden, in Einklang zu bringen. Zudem nutzen sie Rollenmehrdeutigkeiten als Gelegenheit, um ihre Handlungsspielräume auszubauen. Ihre Interaktionsmuster können auch weiterhin von den jeweils vorliegenden Aufgabenmerkmalen abhängen, also davon, inwiefern sie Gestaltungsmöglichkeiten haben oder die Aufgabe repetitiv oder variabel, ungewiss oder vorhersehbar, fragmentiert oder nachhaltig ist. Zudem können weitere interne Rahmenbedingungen die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Ergebnissen moderieren: die Ebene oder Zentralisierung von Autorität in der Organisation, die Größe und Funktion der Arbeitseinheit, die eingesetzte Technologie sowie laterale Abhängigkeiten. Das Organisationsklima, der Einfluss von Vorgesetzten, frühere organisatorische Performance sowie die Lebensphase der Organisation sind weitere Variablen, die Führung und Führungserfolg beeinflussen (Baškarada et al., 2016; Yukl, 1989).

Kontext- und Situationsvariablen ergeben sich jedoch auch aus externen Faktoren. In der Hypothesentestung der empirischen Arbeit (siehe Kapitel 4) wurden externe Kontextfaktoren, wie beispielsweise die Marktdynamik oder die Unsicherheit im externen Umfeld untersucht (Antonakis et al., 2003; Good & Michel, 2013; Keller, 2012).

2.3.3 *Verhaltensorientierte Führungsansätze*

Verhaltensorientierte Führungsansätze vertreten die Ansicht, dass Führungsverhalten erlernbar, beobachtbar und wahrnehmbar ist. Sie konzentrieren sich darauf, was Führungskräfte tatsächlich bei ihrer Arbeit tun und untersuchen Zusammenhänge zwischen dem Verhalten und der Effektivität von Führungskräften.

Im Rahmen früherer Behaviorismus-Forschungen sammelten Wissenschaftler die unterschiedlichen Aktivitäten von Führungskräften mittels Fragebogenstudien und identifizierten übergeordnete Kategorien, denen sich die Aktivitäten und Verhaltensweisen zuordnen ließen. Bei den Aktivitäten handelte es sich beispielsweise um mündliche

Interaktionen von Führungskräften, die darauf abzielten, relevante aktuelle Informationen zu erhalten, Probleme zu entdecken und Menschen zu beeinflussen, bestimmte Pläne umzusetzen (Yukl, 1989). Da ihm die beiden Verhaltenskategorien

- *Aufgabenorientierung / Initiating Structure* (Erledigung der Aufgaben im Mittelpunkt) sowie
- *Beziehungsorientierung / Consideration* (individuelle Wünsche und Bedürfnisse der Geführten und Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten im Vordergrund)

aus früheren Führungsforschungen zu abstrakt erschienen, um konkreter verstehen zu können wie Führungskräfte mit spezifischen Rollenanforderungen umgehen, setzte Yukl eine Taxonomie auf, die die meisten früheren Verhaltensforschungen integrierte (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002).

Abbildung 5: Yukls hierarchische Taxonomie von Führungsverhaltensweisen

Task-oriented	Clarifying Planning Monitoring operations Problem solving
Relations-oriented	Supporting Developing Recognizing Empowering
Change-oriented	Advocating change Envisioning change Encouraging innovation Facilitating collective learning
External	Networking External monitoring Representing

Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Yukl, 2012, S. 68

Die in dieser Taxonomie aufgeführten Verhaltensweisen sind generisch, auf alle Arten von Führungskräften und Organisationen anwendbar und in Interaktionen mit den unterschiedlichen Stakeholdern zu finden, auch wenn die spezifische Form des Verhaltens von Kontext zu Kontext variiert. Sämtliche Verhaltensweisen zahlen auf die Effektivität von Führung ein, jedoch ist ihre relative Bedeutung von Situation zu Situation unterschiedlich (Yukl,

1989). Der konzeptionelle Rahmen von Yukls Taxonomie hält einer breiten Überprüfung in der Forschungsliteratur stand. In einer Arbeit von Borgmann et al. (2016) wurden beispielsweise über 280 Studien analysiert, die Yukls Taxonomie bewertet hatten.

Schon frühe führungstheoretische Arbeiten, beispielsweise von Blake und Mouton (1964), thematisierten, dass Führungskräfte gleichzeitig unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden müssen. So zeigt ihr verhaltenstheoretisches Führungskonzept *Managerial Grid* unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten zwischen aufgaben- und beziehungsorientiertem Führungsverhalten auf und proklamiert die ideale Ausprägung des *High-High-Leaders*, als diejenige Führungskraft, die sowohl im Bereich der Aufgabenorientierung als auch der Beziehungsorientierung eine maximale Ausprägung aufweist und damit die Leistung ihrer Geführten bestmöglich beeinflussen kann (Denison et al., 1995; Kearney, 2013).

2.3.4 Transaktionaler und transformationaler Führungsstil

Mit transaktionaler und transformationaler Führung werden zwei Hauptgruppen von Führungsstilen definiert, mit denen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitenden erfolgt, damit unternehmerische Ziele gemeinsam umgesetzt werden. Bei transformationaler Führung steht die Motivation und Inspiration der Geführten im Vordergrund. Transformationale Führungskräfte bieten ihren Mitarbeitenden ein kreativitäts- und ideenfreundliches Umfeld mit offenen Kulturen, organischen Strukturen sowie flexiblen Systemen und Verfahren. Die Kerndimensionen transformationaler Führung sind:

1. *Idealized influence/Charisma*: Eine charismatische Führungskraft gilt als Vorbild und zieht Bewunderung, Respekt und Vertrauen ihrer Mitarbeitenden auf sich.
2. *Inspirierende Motivation*: Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeitenden durch ihre emotionalen Qualitäten und stärken den Teamgeist über anspruchsvolle Themen sowie über eine positive Einstellung und Optimismus.
3. *Intellektuelle Stimulation*: Transformationale Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeitenden dazu, Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln und Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Sie erleichtern offene Diskussionen zwischen Managern, fördern gemeinsame Lernaktivitäten in einem harmonischen Kontext und spielen somit eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer positiven Lernkultur.
4. *Individualisierte Berücksichtigung*: Transformationale Führungskräfte berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden, agieren als Coaches und fördern die Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden (Chebbi et al., 2017).

Transformationale Führungskräfte gestalten ein Klima der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams und es gelingt ihnen, dass Mitarbeitende ihre persönlichen Interessen überschreiten, und ihre Überzeugungen, Bedürfnisse und Werte verändern, um Gruppenziele beziehungsweise den übergeordneten Zweck einer Organisation zu erreichen. Zudem stärken transformationale Führungskräfte *Feed-Forward-* und *Feed-Back-Lernen* in der Organisation, indem sie Organisationsmitglieder intellektuell anregen und ermutigen, über den Tellerrand hinaus zu denken und kreativ zu sein, Veränderungen anzunehmen, Annahmen zu hinterfragen, kalkulierte Risiken einzugehen und sich an Strategieentwicklung zu beteiligen. Insbesondere in turbulenten und unsicheren Kontexten oder in Gründungs- /Niedergangs- oder Erneuerungsphasen von Organisationen, die oftmals eine Änderung des Status quo erfordern, gilt transformationale Führung als eine geeignete Form von Führung (Chebbi et al., 2017; Leu, 2007; Schulze & Pinkow, 2020).

Transaktionale Führung eignet sich eher für reife Organisationen, stabile Umgebungen und Leistungen sowie für Situationen, die Institutionalisierung, Verstärkung oder Verfeinerung von vorhandenem Wissen erfordern. Transaktionale Führungskräfte bevorzugen geschlossene Kulturen, mechanistische Strukturen sowie stabile Systeme und ausgefeilte Verfahren, zum Beispiel zur Steuerung des Informationsflusses. Die Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, *Management by Exception* und leistungsgerechte Entlohnung stehen bei transaktionaler Führung im Vordergrund. So beeinflussen transaktionale Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeitenden, indem sie Aufgaben und Ziele definieren sowie psychologische oder materielle Belohnungen einsetzen oder über Feedback Korrekturmaßnahmen vornehmen. Sie stärken *Feed-Forward-* und *Feed-Back-Lernen* sowie institutionalisiertes Lernen, indem sie sich auf Standardisierung, Formalisierung, Kontrolle und Training konzentrieren. Die Beziehung transaktionaler Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden beruht vor allem auf gemeinsamen Aushandlungsprozessen, Autorität und Verantwortung. Kernaktivitäten transaktionaler Führung sind:

1. Leistungsgerechte Entlohnung: Transaktionale Führungskräfte verknüpfen Ziele mit Entlohnung und klären Erwartungen.
2. Aktives *Management by exception*: Transaktionale Führungskräfte überwachen die Arbeit ihrer Mitarbeitenden und greifen ein, um Fehler zu vermeiden.
3. Passives *Management by exception*: Transaktionale Führungskräfte arbeiten mit Bestrafung und greifen dann ein, wenn Standards nicht erfüllt werden (Chebbi et al., 2017; Leu, 2007; Schulze & Pinkow, 2020).

Schulze und Pinkow (2020) zufolge skizzierten frühe Befürworter der beiden Führungsstile transaktionale und transformationale Führung als zwei Enden eines Spektrums. Neuere Forschungen deuteten jedoch darauf hin, dass es sich um unterschiedliche Dimensionen handelt, die sich nicht gegenseitig ausschließen und somit die Kombination und Balance von transaktionaler und transformationaler Führung die dynamischen Fähigkeiten von Managern steigert.

Da sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil als unflexibel und zu weit gefasst gelten, um Innovationen gezielt zu fördern, werden sie, Schindler (2015) zufolge, immer weniger der Komplexität und dem Tempo von Innovationen und Transformationen gerecht. Neuere Führungsansätze, die auf Paradox- und Komplexitätstheorien von Organisationen zurückgehen, aber deren Abgrenzung voneinander zum Teil undeutlich scheint, berücksichtigen die wandelnden Umweltbedingungen für Organisationen und ihre Herausforderung, *Performance* in einer Reihe von manchmal widersprüchlichen Anforderungen zu optimieren.

2.4 Neuere Führungsansätze

Hatten bereits zahlreiche Wissenschaftler angedeutet, dass Komplexität, Ambiguität und Paradoxie die bestimmenden Managementthemen beim Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert sein würden (Lavine, 2014), so ist VUCA (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>) mittlerweile nicht nur im organisatorischen Alltag erlebbar geworden, sondern vielmehr aufgrund von ungeahnten Krisen und Bedrohungen, sich disruptiv verändernder (Markt-) Bedingungen, ungewohnter sozialer Dynamiken und oft gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Paradoxien und Spannungen durch einen BANI-Kontext, also Brittle/Anxious/Non-linear/Incomprehensible (brüchig, verunsichert, nicht-linear und unverständlich), abgelöst worden (<https://www.youtube.com/watch?v=oVWQINTJ5-Q> abgerufen am 15.10.2023).

Neuere Führungsansätze blicken ganzheitlicher und integrativer auf das Verhalten von Führungskräften und berücksichtigen stärker die notwendige Fähigkeit, ein differenziertes, aber eng integriertes Verhaltensrepertoire zu kultivieren und zu nutzen. Führung ist in diesen Ansätzen wirksam, wenn gegensätzliche, aber komplementäre Verhaltensweisen miteinander verbunden und entsprechend der sich ändernden Rahmenbedingungen und konkurrierenden Ziele effektiv angewendet werden. Konzepte wie Ambidextrie, Flexibilität und Komplexität, einschließlich kognitiver und verhaltensbezogener Komplexität, gehen davon aus, dass Führung bestehende Paradoxien anerkennt und nutzt (Lavine, 2014). Führungskräfte, die die aktuellen Rahmenbedingungen genau analysieren und ihr Verhalten entsprechend anpassen

können, werden in der neueren Führungsliteratur oft als flexibel, anpassungsfähig und vielseitig beschrieben (Yukl & Mahsud, 2010).

2.4.1 Paradoxe Führung und Both / And Leadership

In der Paradox Theorie wurden organisationale Paradoxien aufgegriffen und anfänglich als strategische Herausforderungen bei der Gestaltung von Organisationen betrachtet. Innovation konkurriert demzufolge scheinbar mit operativer Effizienz, jedoch können Organisationen nicht effizient sein, wenn sie nicht auch innovativ sind. Gleichmaßen können sie nicht innovativ sein, wenn sie nicht wissen, wie sie effizient sein können. Diese Interdependenz macht die Spannungen zu strategischen Paradoxien (Denison et al., 1995; Smith & Lewis, 2011; Smith, Tushman & Lewis, 2016).

Der neueren Paradox Literatur zufolge können paradoxe Anforderungen harmonisch nebeneinander existieren, akzeptiert und Unterschiede bewusst wertgeschätzt werden. Sie bilden eine Gesamtheit und können über unterschiedliche Lösungswege adressiert werden. Gegensätzliche Kräfte können beispielsweise räumlich auf verschiedene Organisationseinheiten aufgeteilt oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten bedient werden. Die Suche nach einer Perspektive, die allen gegensätzlichen Polen gerecht wird, gilt als Synthese (Smith & Lewis, 2011).

Vergleicht man die Konzepte der paradoxen und beidhändigen Führung, so werden im Konzept der paradoxen Führung (Zhang et al., 2015) zwischenmenschliche Dilemmata aufgegriffen wohingegen das Konzept der beidhändigen Führung eher den Umgang mit organisationalen Widersprüchen und Paradoxen fokussiert, die sich aus dem gleichzeitigen Verfolgen von Stabilität und Wandel (O'Reilly & Tushman, 2016) ergeben. Die Unterscheidung zwischen der zwischenmenschlichen *Wie*- und der organisatorischen *Was*-Komponente von Führung hilft, die unterschiedlichen Theorien voneinander abzugrenzen (Kaiser, 2020).

Das auf der Grundlage der Yin-Yang-Philosophie sowie der paradoxen Erkenntnis entwickelte Konstrukt der *Paradoxical Leadership Behaviors*, verknüpft scheinbar konkurrierende, aber dennoch miteinander verbundene Verhaltensweisen, damit Führungskräfte sowohl im Interesse der Organisation als auch der Mitarbeitenden handeln können. Das Konstrukt enthält hilfreiche Perspektiven für paradoxes Denken und Handeln und ermutigt Führungskräfte, situativ zu denken und, je nach Kontextbedingung, zwischen Verhaltensalternativen zu wählen. Versuchen Führungskräfte im Laufe der Zeit sämtliche Alternativen gleichermaßen zu berücksichtigen, unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden und dabei langfristig Leistung zu erzielen, kann Führung als *Both-And-Leadership*

beziehungsweise *Sowohl-Als-Auch*-Führung bezeichnet werden (Kaiser, 2020; Lavine, 2014; Smith et al., 2023; Smith, Lewis & Tushman, 2016).

2.4.2 Competing Values Framework und Competing Values Leadership

Der Ansatz des Competing Values Frameworks (CVF) betrachtet die Performance einer Organisation aus vier verschiedenen und scheinbar widersprüchlichen Perspektiven. Diese repräsentieren vier unterschiedliche Sichtweisen auf Management, die im Laufe des 20. Jahrhunderts aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen und sich wandelnder gesellschaftlicher Werte oder Blickwinkel entstanden sind und einer Organisation jeweils unterschiedliche Hauptfunktionen zugewiesen haben. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen vier Perspektiven und die damit jeweils verbundenen Funktionen einer Organisation.

Abbildung 6: Die Perspektiven auf Management im Laufe des 20. Jahrhunderts

Perspektive und Sicht auf Management	Funktionen der Organisation
Rational-Goal	Produktivität, Effizienz und Leistungsorientierung
Interne-Prozesse	Stabilität und Kontinuität von Prozessen
Human-Relations	Wertschätzung und Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder
Offene Systeme	Innovation, Kundenorientierung sowie organisationale Weiterentwicklung

Anmerkung. Eigene Übersicht. In Anlehnung an Quinn et al., 2021

Da eine Perspektive für sich allein nur einen Ausschnitt der organisationalen Realität abbildet, bietet sie nur eine beschränkte Auswahl an Handlungsoptionen. In den 80er-Jahren, als einige große Unternehmen mit Innovations-, Qualitäts- oder Produktivitätsproblemen konfrontiert waren und ums Überleben kämpfen mussten und zudem die Umfeldbedingungen, wie beispielsweise durch den Zerfall der USSR, als nicht mehr voraussagbar und instabil galten, konnte keine der oben erwähnten Managementperspektiven ausreichende Antworten auf die Frage liefern, wie Organisationen in diesen Zeiten gemanagt und geführt werden sollten (Quinn et al., 2021).

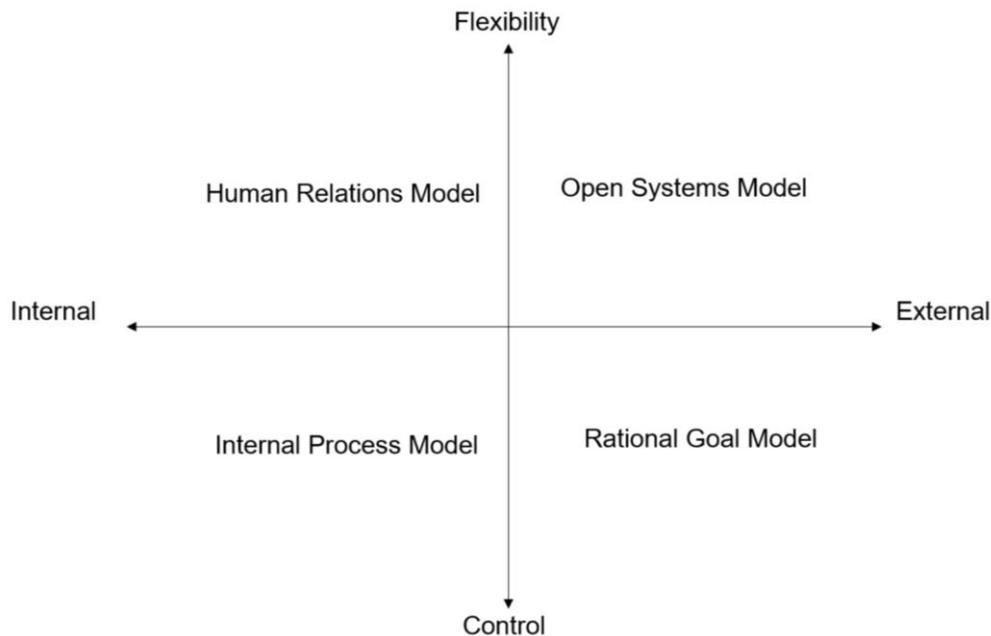
In diesem Kontext entstand das *Competing Values Framework* (CVF) aus dem Bedarf nach einem umfassend einsetzbaren Handlungsrahmens, der organisatorische Effektivität und Wertschöpfung verbessern sowie erfolgreiche Führung stärken sollte. Im Rahmen von Forschungen zu Effektivitäts- und Erfolgskriterien von Organisationen, ließ die Forschergruppe rund um Cameron und Quinn Experten und Expertinnen mögliche Effektivitätskriterien hinsichtlich ihrer Bedeutung beurteilen. Diese nahmen Organisationen als effektiv wahr, wenn sie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit demonstrierten, Stabilität und Kontrolle zeigten, auf effiziente, interne Prozesse achteten beziehungsweise, wenn sie eine wettbewerbsfähige, externe Position im Verhältnis zu Kunden und Auftraggebern fokussierten (Cameron, Quinn et al., 2014).

Auf Basis dieser Rückmeldungen entstand das Competing Values Framework, das mit einer vertikalen und einer horizontalen Achse die unterschiedlichen Dualitäten einer Organisation aufgriff:

- Die horizontale Achse verläuft entlang der konkurrierenden Pole interner versus externen Fokus und visualisiert, ob die Organisation eher auf interne Fähigkeiten, die Vereinheitlichung und die Standardisierung von Prozessen, sowie auf Kohäsion und Gleichklang oder auf externe Chancen, Unabhängigkeit und ihre Differenzierung von Wettbewerbern fokussiert.
- Die vertikale Achse verläuft entlang der konkurrierenden Pole Wandel versus Stabilität und bildet ab, ob die Organisation eher auf Flexibilität, Dynamik und Vielseitigkeit oder auf Langlebigkeit, Stabilität, Ordnung und Kontrolle fokussiert (Cameron, Quinn et al., 2014; Lavine, 2014).

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, entstanden aus den beiden Achsen vier Quadranten, die insgesamt oft als *Zirkumplex*-Struktur beschrieben werden, da sich jeder Quadrant von den anderen unterscheidet, jedoch eine bestimmte räumliche Beziehung zu den Quadranten mit denselben Dimensionen beibehält.

Abbildung 7: Achsen und Management Perspektiven des *Competing Values Framework* (CVF)

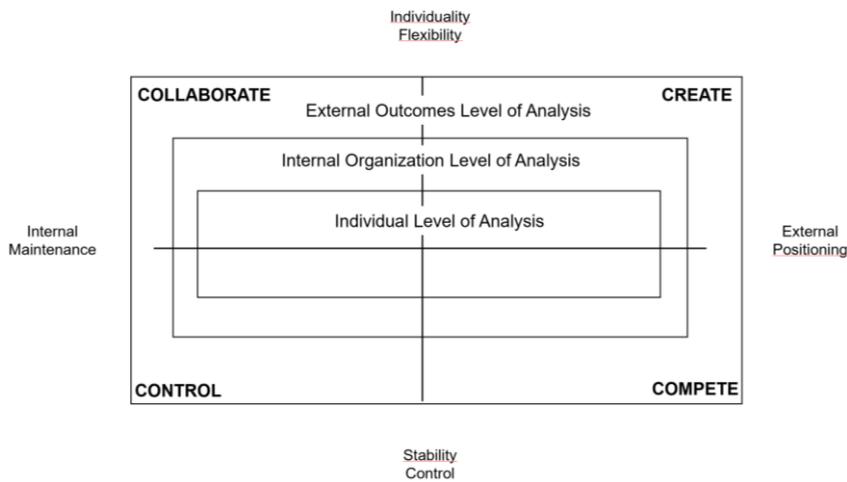


Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Quinn et al., 2021, S. 12

Die Human Relations Perspektive, gekennzeichnet durch Flexibilität und internen Fokus (Zusammenhalt, Moral, Ausbildung), steht beispielsweise zur Rational Goal Perspektive, die durch Kontrolle und externen Fokus (Planung, Zielsetzung, Produktivität) definiert ist, konträr. Dies kommt dadurch zum Ausdruck, dass bei der Human Relations Perspektive Menschen beispielsweise von Natur aus wertgeschätzt, jedoch in der Rational Goal Perspektive nur dann von Wert sind, wenn sie zur Zielerreichung beitragen. Die Internal Process Perspektive, die sich aus der Verbindung von Kontrolle und internem Fokus ergibt (Informationsmanagement, Stabilität, Kontrolle) steht dem Open Systems Model (Anpassung, Wachstum) gegenüber, das sich aus dem externen Fokus und Flexibilität ergibt (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2021). Da die Handlungsfelder in einem scheinbaren Widerspruch zueinanderstehen, sprachen Quinn und Cameron von *Competing Values*.

In neueren Arbeiten zum CVF wurden die Bezeichnungen für die vier Quadranten vereinfacht, so dass sie für alle Anwendungen von der Organisationsebene bis zur Ebene des individuellen Verhaltens gelten, wie auch in Abbildung 8 zu sehen ist (Lawrence et al., 2009).

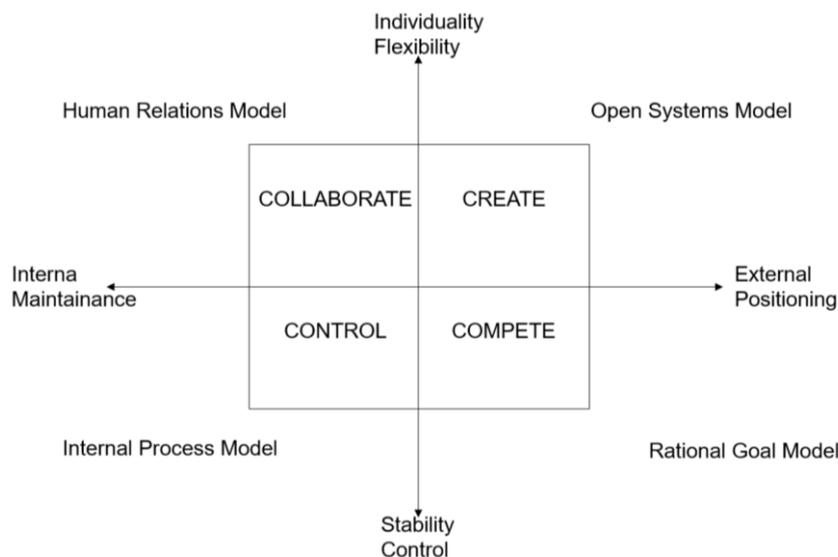
Abbildung 8: Die unterschiedlichen Analyseebenen des CVF



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Cameron, DeGraff & Thakor, 2014, S. 15

Es ergaben sich dementsprechend die vier Quadranten und Handlungsfelder für Organisationen: *Collaborate*, *Create*, *Compete* und *Control*, die jeweils ein bestimmtes Cluster von Kriterien darstellen – sei es in Bezug auf Führung, Effektivität, Wertschöpfung, Struktur, Lernen oder andere organisationsrelevante Faktoren. Abbildung 9 visualisiert diese Handlungsfelder des Competing Values Frameworks.

Abbildung 9: Handlungsfelder des CVF



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an unterschiedliche Abbildungen bei Cameron, Quinn et al., 2014

Der Schlüssel bei der Entwicklung des ganzheitlichen Competing Values Framework war die zugrundeliegende *Sowohl-Als-Auch*-Annahme und, dass alle, sich zum Teil widersprechende, Verhaltensweisen gleichzeitig gebraucht werden. Die traditionelle *Entweder-Oder*-Sichtweise wurde aufgegeben. Diese paradoxe *Sowohl-Als-Auch*-Sichtweise ist das Herzstück des Competing Values Framework, das jede der vier Perspektiven als ein Element eines größeren und ganzheitlichen Modells darstellt. Abbildung 10 veranschaulicht, dass jede einzelne Perspektive sich im Competing Values Framework (CVF) in einem der vier Quadranten wiederfindet (Quinn et al., 2021).

Abbildung 10: Übersicht über die Dimensionen des CVF

Handlungsfeld	Perspektive Management	Funktion der Organisation	Organisationsrelevante Kriterien
Create	Open Systems	Veränderung und Innovation	Entwicklung von neuen Produkten, Geschäftsfeldern, etc. (Zukunft/externer Fokus)
Collaborate	Human Relations	Wohlbefinden/Motivation/Entwicklung der Mitarbeitenden	Entwicklung von Menschen, Beziehungen, Netzwerken, etc. (Zukunft/interner Fokus)
Compete	Rational Goal	effiziente Produktivität	Stabilisierung/Sicherung von Ergebnissen, Gewinnen, Marktanteilen (Gegenwart/externer Fokus)
Control	Internal Process	Stabilität und Kontinuität	Stabilisierung/Sicherung von Strukturen, Prozessen, Kontrolle, etc. (Zukunft/interner Fokus)

Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Quinn et al., 2021

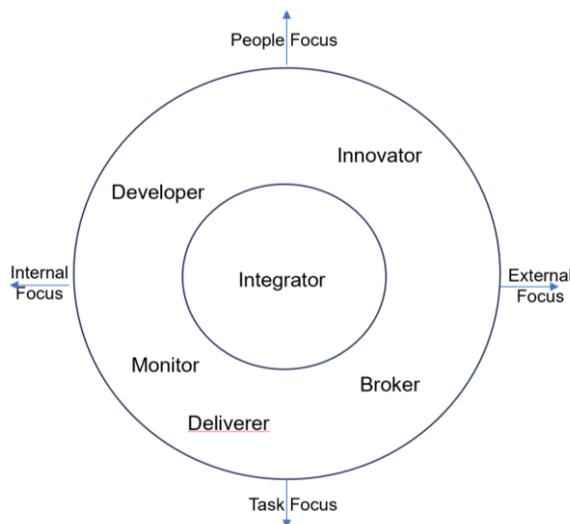
Gehen ältere Forschungen im Rahmen des Competing Values Leadership Ansatzes davon aus, dass sich effektive Führungskräfte idealtypisch kongruent zu der Organisationskultur ihres Unternehmens verhalten, betonen neuere Ausführungen, dass Führungskräfte dann am effektivsten sind, am meisten Werte schaffen und über der Leistungsnorm liegen, wenn sie nicht nur entsprechend der Organisationskultur handeln, sondern gegenüberliegende Handlungsfelder in positiver Weise integrieren. Die effektivsten Organisationen beziehungsweise Führungskräfte sind dementsprechend diejenigen, die über Kompetenzen und Fähigkeiten in jedem der vier Quadranten verfügen und sich innerhalb des gesamten Rahmens bewegen, um sich auf verändernde Umstände anzupassen (Lavine, 2014). Führungskräfte, die über die Handlungsfelder hinweg *querdenken* sind nicht nur versiert, unterschiedliche Fähigkeiten zu unterschiedlichen Zeiten einzusetzen. Sie legen vielmehr ein komplexeres und anspruchsvolleres Verhalten an den Tag, wenn sie scheinbar

gegensätzliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen auf innovative Weise mischen, um den Anforderungen gerecht zu werden (Cameron, Quinn et al., 2014).

Das von Quinn aufgestellte Competing Values Framework von Führungsrollen, gilt als einziger Ansatz in der Rollenliteratur, der in der Integration konkurrierender Führungsrollen, nämlich Vermittler, Mentor, Innovator, Makler, Produzent, Direktor, Koordinator sowie Beobachter und damit in der *Sowohl-Als-Auch*-Führung die Effektivität von Führung betrachtet (Belasen & Frank, 2008; Lawrence et al., 2009).

Vilkinas und Ladyshevsky entwickelten 2012 auf Basis dieser Führungsrollen ein integriertes Competing Values Framework weiter, das die komplexe und paradoxe Beziehung unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen sowie die Schlüsseldimensionen effektiver Führung aufgreift: eine Dimension, die sich auf Menschen und Aufgaben und eine Dimension, die sich auf externe und interne Aspekte konzentriert. Die untenstehende Abbildung 11 zeigt die Rollen des *Integrated Competing Values Frameworks* (ICVF).

Abbildung 11: Das *“Integrated Competing Values Framework”*



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Vilkinas & Ladyshevsky, 2012, S. 113

2.4.3 Vielseitige (*versatile*) Führung

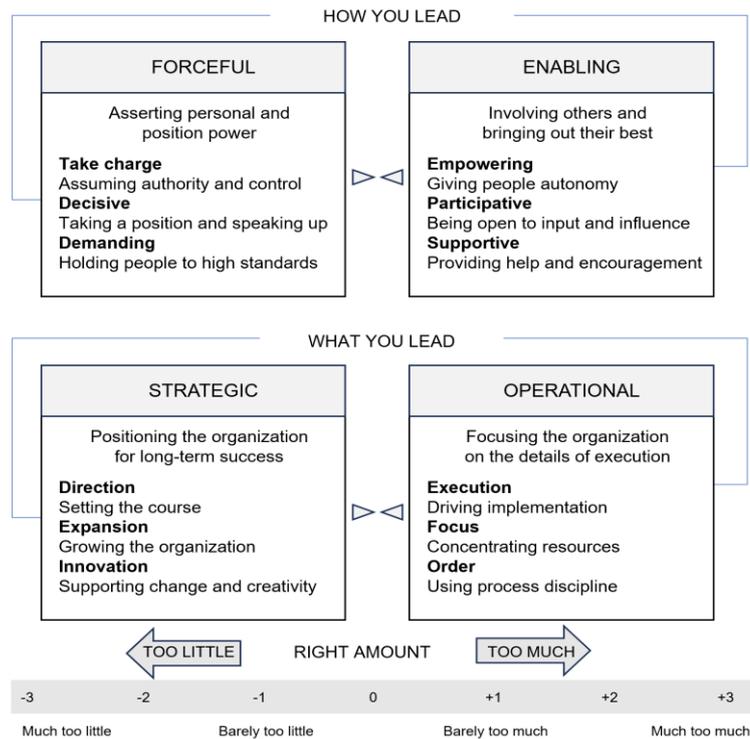
Die Theorie der vielseitigen Führung (*versatile leadership*) geht auch davon aus, dass die Effektivität von Führungskräften maßgeblich von deren Fähigkeit abhängt, je nach Situationserfordernis, zwei Paare komplementärer Verhaltenskategorien in der adäquaten Ausprägung und unbelastet von Vorurteilen gegen oder Voreingenommenheit für eine der beiden Seiten, zu nutzen. In diesem Zusammenhang definierten R. E. Kaplan und Kaiser 2003 das Gleichgewicht aus kraftvoller und befähigender Führung sowie das Gleichgewicht aus strategischer und operativer Führung.

- Zum Bereich der kraftvollen Führung (*forceful leadership*) gehören beispielsweise die Handlungsmuster wie Verantwortung übernehmen, Position beziehen, Führungspräsenz zeigen, Entscheidungen treffen, hohe Erwartungen an Mitarbeitende stellen und Mitarbeitende in die Verantwortung nehmen.
- Im Bereich der befähigenden Führung (*enabling leadership*) geht es darum, als Führungskraft offen für die Perspektiven Anderer zu sein und auf ihre Bedürfnisse einzugehen oder auch Verständnis zu zeigen, wenn Andere ihre Arbeit nicht im erwarteten Umfang abliefern.
- Demgegenüber gibt die strategische Führung die langfristige Richtung vor, richtet die Mitarbeitenden danach aus und überblickt die Organisation als Ganzes beziehungsweise sucht nach Weiterentwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten für die Organisation.
- Im Kontext der operativen Führung soll die Strategie der Organisation umgesetzt werden und der Fokus liegt auf kurzfristigen Ergebnissen und operativen Details und Prozessen.

Insgesamt wird durch die Kombination aus kraftvollem und ermöglichendem Führungsverhalten dargestellt, *wie* man führt, also in Bezug auf den zwischenmenschlichen Stil und die Beeinflussung von Menschen. *Was* man führt, also in Bezug auf den organisatorischen Fokus, wird durch die Kombination von strategischem und operativem Führungsverhalten dargestellt (Kaiser, 2020; Kaiser & Overfield, 2010; R. E. Kaplan & Kaiser, 2003)

Die untenstehende Abbildung 12 veranschaulicht das Konzept der vielseitigen Führung und die komplementären Verhaltenskategorien.

Abbildung 12: Vielseitige Führung nach Kaplan und Kaiser



Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kaiser, 2020, S. 141

Der Aspekt der Angemessenheit der Ausprägung von Verhaltensweisen wird in der Abbildung 12 im unteren Bereich der Abbildung, visualisiert. Dieser Aspekt unterscheidet sich von ähnlichen Führungstheorien. Er berücksichtigt, dass, bei einseitiger Ausführung (zu viel / zu wenig) eines Handlungsmusters, eine Stärke auch zur Schwäche werden kann. Da Einseitigkeit, R. E. Kaplan und Kaiser (2003) zufolge, die häufigste Barriere für die Entwicklung von effektiver Führung ist, forderten die Autoren die Nutzung von Bewertungsskalen, die einseitige Verhaltensausrägungen bei Führungskräften, also sowohl Unter- als auch Übertreibungen, feststellen können, indem sie beispielsweise unterscheiden, ob eine Verhaltensausrägung hoch oder *zu hoch* ist.

2.4.4 Flexible und adaptive Führung

Die Konzepte der flexiblen und adaptiven Führung sehen ebenfalls ein breites Verhaltensrepertoire von Führungskräften vor, damit sie verschiedenen sozialen Rollen und konkurrierenden Organisationsanforderungen unterschiedlicher Situationen gerecht werden. So balancieren Führungskräfte Rollenkonflikte, die sich aufgrund verschiedener Interessengruppen mit unvereinbaren Zielen oder Prioritäten ergeben oder passen ihr Handeln und ihre Entscheidungen immer wieder, aufgrund von sich ändernden Bedingungen und Zielprioritäten, an.

Von zentraler Bedeutung in beiden Konzepten sind die zwischenmenschliche Flexibilität und die situative Angemessenheit von Führungsverhalten. Flexible Führungskräfte bringen die Fähigkeit mit, bestimmte Situationen richtig einzuschätzen und zu erkennen, was von ihnen erwartet wird und was ihr Team braucht, um auf dieser Grundlage entsprechend zu handeln.

- Um beispielsweise auf Bedrohungen, Krisen oder Chancen mit wirksamen Strategien, Entscheidungen und Maßnahmen reagieren zu können, brauchen sie ein Gespür für externe Rahmenbedingungen und Veränderungen.
- Wenn neuartige Herausforderungen oder Chancen innovative Wege erfordern, müssen sie Menschen überzeugen, ihre Annahmen und Überzeugungen darüber zu ändern, was geeignet und effektiv ist, insbesondere wenn die positiven Auswirkungen innovativer Ansätze nicht sofort gesehen werden.

Ein geeigneter Indikator für flexible Führung ist das Ausmaß, in dem das Verhalten einer Führungskraft in einer Weise variiert, dass es je nach Anforderung der Aufgaben und Teammitglieder, ob durch Stärkung der Zusammenarbeit oder der Problem- und Aufgabenbewältigung, angemessen ist. Nur wenn das jeweilige Führungsverhalten für die jeweilige Situationen wirksam und passend ist, gilt eine Führungskraft auch als adaptiv (Kaiser & Overfield, 2010; Yukl & Mahsud, 2010).

Die Autoren Uhl-Bien und Arena forderten 2018, dass zukünftige Führungsforschungen ihren Blick erweitern und die Notwendigkeit und Bedeutung der Variable *Anpassungsfähigkeit einer Organisation* anerkennen und sie, neben Produktivität oder Leistung, als Ergebnisvariable mit einbeziehen sollten (Schulze & Pinkow, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018). Auf Basis unterschiedlicher Theorien, unter anderem Ambidextrie, haben Uhl-Bien und Arena (2018) mit dem Ansatz *Leadership for organizational adaptability* einen Prozessrahmen, aufgestellt, der aufzeigt, wie Führungskräfte in Organisationen unterstützende Rahmenbedingungen gestalten können, um die notwendigen Anpassungsprozesse in

Organisationen sowie Kreativität, Innovation, Lernen und Wachstum zu ermöglichen (Schulze & Pinkow, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Ähnlich zur ambidextren Führung beziehungsweise zum Ansatz der öffnenden und schließenden Führung von Rosing et al. (2011) beinhaltet dieses Modell die unterschiedlichen Funktionen von unternehmerischer, operativer Führung und befähigender Führung. Die unternehmerische Führung möchte Neues in die Welt bringen und die operative Führung kümmert sich um die effiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts. Als integrierendes Element zwischen diesen beiden Führungsbereichen gilt die befähigende Führung (*Enabling Leadership*) als dritter Bereich von Führung.

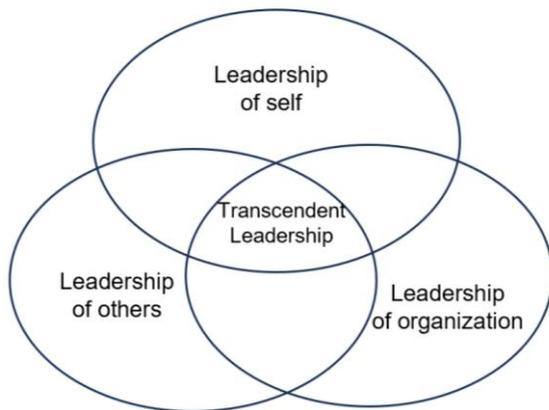
Enabling Leaders unterstützen Anpassungsprozesse, indem sie vermitteln, wenn unternehmerische Führungskräfte mit ihren neuen Ideen mit dem operativen System kollidieren, zum Beispiel, weil die Ideen nicht leicht umsetzbar sind, zu viel Geld kosten oder Ressourcen erfordern, über die die Organisation derzeit nicht verfügt. *Enabling Leaders* lassen auch neue Möglichkeiten, zum Beispiel neue Dienstleistungen oder Marktausrichtungen, entstehen, indem sie zusätzliche Ideen anregen und von operativen Führungskräften in das formale System einbringen lassen. Sie stärken informelle und formelle Kommunikation und sind Brückenbauer zwischen Menschen und Ideen oder choreografieren Übergänge zwischen vergangenen und zukünftigen Projekten.

2.4.5 Transzendente und strategische Führung

In ihrem mehrstufigen Ansatz der transzendenten Führung haben Crossan et al. 2008 mikro- und makroökonomische Führungstheorien vor dem Hintergrund dynamischer Rahmenbedingungen zusammengeführt. Demzufolge findet Führung nicht nur auf den drei Verantwortungsebenen statt:

- Sich selbst führen,
- Mit Anderen interagieren und Einfluss auf sie ausüben sowie
- Umwelt, Strategie und Organisation erfolgreich managen.

Zudem ist es die Aufgabe von Führung, die Ebenen Organisation, Team und Individuen miteinander zu verbinden und weiterzuentwickeln. Die untenstehende Abbildung 13 zeigt den Zusammenhang der Führungsebenen, der *Transzendente Führung* genannt wurde.

Abbildung 13: "Transcendent leadership"

Anmerkung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Crossan et al., 2008, S. 570

Vor dem Hintergrund zunehmend turbulenter Umfeldbedingungen weist der Ansatz Führungskräften eine ganzheitlichere und strategischere Verantwortung zu und verlagert den Führungsfokus von der Interaktion in Dyaden oder Gruppen zu einer stärkeren strategischen Führungsrolle. Neben dem *Supervisory Leadership*, beim dem es um Führung *im* System geht, rückt *Strategic Leadership*, also der Führung *am* System, in den Vordergrund der Betrachtung. Hier werden Veränderungen initiiert und die Organisation für eine aussichtsreiche Zukunft gestaltet.

2.5 Grundlagen aus der (Persönlichkeits- und Sozial-) Psychologie

Neben den aufgezeigten Ambidextrie- und Führungsansätzen sind weitere psychologische Konzepte, zum Beispiel aus der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, der Kognitiven Psychologie sowie der Humanistischen Psychologie für das Ambidextrie Führungsmodell relevant. Sie können dabei helfen, zu verstehen, warum unterschiedliches individuelles oder gruppenspezifisches Führungsverhalten in unterschiedlichen Situationen mehr oder weniger wirksam beziehungsweise erfolgreich ist. Sie liefern Hintergründe, wie und mit welchen Prozessvariablen ambidextre Führung ausgestaltet werden kann.

2.5.1 Trait-Theorie: Das Big Five Modell der Persönlichkeit

Die fünf Faktoren der Persönlichkeit, auch als *die Big Five der Persönlichkeit* bekannt, sind „deskriptive, durch Faktorenanalysen gewonnene Faktoren aus lexikalischen Studien, welche die alltägliche Persönlichkeitssprache sparsam zusammenfassen“ (Rauthmann, 2017, S. 258). Die Big Five Taxonomie gilt bereits seit den 1990er Jahren als die etablierteste und am weitgehendst akzeptierte Taxonomie zur Beschreibung der hervorstechendsten Aspekte der Persönlichkeit beziehungsweise der Gesamtpersönlichkeit, die über die Zeit stabil sein sollen (Byrne et al., 2015; Digman, 1990; John & Srivastava, 1999; Rauthmann, 2017). Sie wird häufig verwendet, um dispositionelle Prädiktoren von Führung zu untersuchen:

1. Emotionale Stabilität (Gegenpol: Neurotizismus): Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, auf Rückschläge zu reagieren, Stress auszuhalten oder mit äußeren Störungen fertig zu werden. Normalerweise wird als Name für diesen Faktor *Neurotizismus* verwendet. In der vorliegenden Arbeit lag der Fokus eher auf dem Gegenpol *Emotionale Stabilität* und wurde auch so in der Hypothesentestung (siehe Kapitel 4) verwendet.
2. Extraversion: Dieser Faktor beschreibt die Tendenz, gesellig, durchsetzungsfähig und aktiv zu sein und positive Affekte wie Energie und Eifer zu erleben.
3. Offenheit: Mit diesem Faktor wird das Interesse an neuen Erfahrungen und neuen Ideen beschrieben. Zudem beschreibt Judge et al. 2002 damit die Veranlagung, phantasievoll, nonkonform, unkonventionell und autonom zu sein.
4. Verträglichkeit: Dieser Faktor beschreibt, ähnlich wie Extraversion, die soziale Interaktion mit anderen Menschen. Bei der Verträglichkeit geht es unter anderem darum, inwieweit auch die Interessen anderer Menschen berücksichtigt werden. Dabei wird beispielsweise die Tendenz genannt, nachgiebig und fürsorglich zu sein.
5. Gewissenhaftigkeit: Dieser Faktor beschreibt den Grad an Selbstkontrolle, Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Zielstrebigkeit (Judge et al., 2002, S. 258).

Die Forschung darüber, wie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Auswirkungen des Führungsverhaltens verstärken können, ist noch überschaubar und weitere Untersuchungen werden benötigt, um nähere Informationen zu erhalten, wie diese die Wahl des Verhaltens beziehungsweise die Flexibilität der Führungskraft bei der Anpassung des Verhaltens an verschiedene Situationen beeinflussen (Yukl, 2012, S. 77). Die jeweiligen Gegebenheiten der Situation, also die vorliegenden Kontextbedingungen, in denen Führung stattfindet, müssen ebenfalls betrachtet werden.

2.5.2 (Soziale) Kognition und entscheidungspsychologische Grundlagen

Vor dem Hintergrund konkurrierender Anforderungen und Zielstellungen sowie meist knapper Ressourcen, müssen Führungskräfte situationsangepasst zwischen mindestens zwei konfligierenden Optionen, beispielsweise zwischen Exploitation und Exploration, Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung oder bestehenden und neuen Produkten und Dienstleistungen, wählen beziehungsweise eine adäquate Balance der unterschiedlichen Optionen, im Sinne von *Sowohl-Als-Auch*, anstreben. Eine Variable im Entscheidungsprozess von Führungskräften ist somit die Situation beziehungsweise der Kontext.

In der Entscheidungsforschung werden Entscheidungssituationen unterschieden, in denen die Konsequenzen mit Sicherheit, mit einer bestimmbarer Wahrscheinlichkeit (Risiko) oder mit einer nicht bestimmbarer Wahrscheinlichkeit (Unsicherheit) eintreten (Jungermann, 2009; Pfister et al., 2017). Gigerenzer(2019) zufolge erfordert rationales Entscheiden unter Unsicherheit ein anderes methodisches Repertoire als Entscheiden unter Risiko. Er sprach sich dafür aus, Situationen von Ungewissheit ernst zu nehmen und sich nicht nur darauf zu verlassen, dass beispielsweise die Wahrscheinlichkeitstheorie bei allen Kombinationen von Risiko und Ungewissheit immer die besten Entscheidungen mit sich bringt.

In Bezug auf Entscheidungsprozesse ambidextrer Führungskräfte und Organisationen kann bisher auf nur wenige Forschungen zurückgegriffen werden (Carmeli & Halevi, 2009; Jacobsson et al., 2018). Jacobsson et al. stellten 2018 fest, dass das technologische Umfeld und der Risikograd eines Projekts maßgeblich die Wahl zwischen Exploration und Exploitation beeinflussen (Jacobsson et al., 2018).

Trotz mangelnder Forschungsarbeiten zu Entscheidungsprozessen im Kontext von Ambidextrie, lassen sich aus verschiedenen psychologischen Theorien und Forschungen wertvolle Erklärungsansätze für die Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells nutzen.

„In Bezug auf menschliche Entscheidungsprozesse gilt: Menschen sind nicht rationale, sondern rationalisierende Wesen. Das bedeutet, dass Entscheidungen selten losgelöst von

der Person des Entscheiders betrachtet werden können“ (Fischer, Frey & Niedernhuber, 2013, S. 171).

Sowohl bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Präferenzen, menschliche Informationsverarbeitung, kognitive sowie emotionale Prozesse als auch sozialpsychologische Faktoren spielen eine wichtige Rolle bei Entscheidungsprozessen (Betsch et al., 2011; “UNINOVA,” 2020).

In der psychologischen Entscheidungstheorie wird eine Entscheidung als Prozess aus Beurteilungen (*Judgements*) von Optionen sowie Handlungsalternativen und Wahlen (*Choices*) zwischen diesen Optionen verstanden, bei dem sowohl die menschliche Wahrnehmung (Informationen aufnehmen), das Gedächtnis (sich an ähnliche Entscheidungsfälle erinnern) und das Denken (sich potentielle Konsequenzen ausmalen) beteiligt sind (Betsch et al., 2011; Jungermann, 2009). „Indem die Erwünschtheit der verschiedenen Konsequenzen und die unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten beurteilt werden, kommt man zu einer Einschätzung, welche der beiden Optionen insgesamt nützlicher ist“ (Betsch et al., 2011, S. 3). Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Menschen über die Zeit ein Repertoire an Entscheidungsstrategien zulegen und in Entscheidungsprozessen situationspezifisch und flexibel unterschiedliche Strategien der Informationssuche und Informationsselektion anwenden (Betsch et al., 2011).

Im Sinne eines „Kontinuums der kognitiven Anstrengung in der Art und dem Umfang der Nutzung kognitiver Ressourcen“ (Jungermann, 2009, S. 24) können Entscheidungen einerseits nahezu automatisiert mit wenig Anstrengung und andererseits in Verbindung mit aufwändiger und komplexer Informationssuche und Informationsverarbeitung stattfinden. Der kognitive Aufwand steht hier im Zusammenhang mit dem Grad der Reflexion und Bewusstheit, mit dem die jeweilige Entscheidung gefällt wird (Jungermann, 2009).

Basierend auf Kahnemans (2011) Unterscheidung von Denken in zwei Bereiche, dem System 1 einerseits und dem System 2 andererseits (*schnelles* versus *langsames Denken*), erfolgt auch die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung von Individuen entweder mit dem System 1 oder mit dem System 2.

- Die Prozesse des Systems 1 funktionieren automatisch, emotional, schnell, parallel, intuitiv, non-verbal und unbewusst. Beurteilungen und Entscheidungen können mit System 1 schnell und ohne großen kognitiven Aufwand getroffen werden, jedoch werden hier überwiegend unmittelbare und konkrete Vorteile fokussiert und langfristige Konsequenzen von Entscheidungen womöglich vernachlässigt.
- Entscheidungen mit dem System 2 erfolgen hingegen langsam, seriell, neutral, kontrolliert, überlegt, verbal, bewusst und logisch. Dementsprechend erfordern diese einen höheren

kognitiven Aufwand. System 2 übernimmt auch die bewusste Kontrolle und Steuerungsinstanz von System 1 (Aronson et al., 2023; Beshears & Gino, 2014; Fischer, Asal & Krueger, 2013; Jungermann, 2009; Kahneman, 2011).

„Urteilsheuristiken sind Daumenregeln, mit denen man komplexe Entscheidungsprobleme möglichst schnell und einfach zu lösen versucht“ (Fischer, Asal & Krueger, 2013, S. 30). Sie werden genutzt, damit der kognitive Aufwand komplexer Informationsverarbeitung überschaubar bleibt und Urteile und Entscheidungen schnell und effizient gefällt werden können. In diesem Zusammenhang werden sie im Bereich der sozialen Kognition auch als mentale Abkürzungen genannt, die häufig bei Zeitmangel genutzt werden (Aronson et al., 2023; Buchanan & O’Connell, 2006; Fischer, Asal & Krueger, 2013). Gigerenzer und Todd (2000) zufolge ist es möglich, auch mit schnellen und sparsamen Heuristiken vernünftige Entscheidungen effizient zu treffen.

Es gibt Anhaltspunkte, dass individuelle Ambivalenz die Urteilsgenauigkeit von Individuen verbessern kann. Individuen, die im Moment der Entscheidung ambivalent sind, gelten als interessierter und offener gegenüber anderen Perspektiven und Vorschlägen. Bevor ein Urteil gefällt wird, werden vielfältigere Informationen sowie sich kontrastierende Perspektiven in Augenschein genommen. Dies reduziert einseitiges Denken und erhöht die Urteilsgenauigkeit (Hohnsbehn et al., 2022).

Entsprechen sich in bestimmten Entscheidungssituationen die möglichen Entscheidungsvarianten regelmäßig, bleibt der kognitive Aufwand gering, da lediglich ein „Abgleich der gegebenen Situation mit vorgespeicherten Situationen und den in ihnen fixierten Entscheidungen“ (Jungermann, 2009, S. 24) vorgenommen werden muss und bestimmte Routinen genutzt werden können. Die Entscheidung muss nicht immer wieder von Neuem erfolgen und läuft nahezu automatisch ab, so dass die eingesparten kognitiven Ressourcen anderweitig eingesetzt werden können.

In der Wahl von Entscheidungsalternativen gelten aber nicht nur der Nutzen der Entscheidungsoption, die Unsicherheit der Situation und die Kognition der entscheidenden Person als gleichberechtigte Determinanten, sondern mittlerweile auch die Emotionen der entscheidenden Person, obwohl diese lange Zeit als Störfaktor für eine rationale Entscheidungsfindung betrachtet wurden (Jungermann, 2009; Pfister et al., 2017).

Allen emotionalen Zuständen, wie Affekten, konkreten Emotionen und Stimmungen, gemeinsam, ist das „Erleben der Bewertung einer Situation im Hinblick auf ihre Bedeutung für die eigene Person“ (Pfister et al., 2017, S. 30). Situationen werden als angenehm oder unangenehm, positiv oder negativ usw. wahrgenommen. Emotionen beeinflussen so, dass Erfahrungen nicht immer gleichartig erlebt, jeweils in einem emotionalen

Erfahrungsgedächtnis gespeichert werden und bei weiteren Entscheidungen im Laufe des Lebens über ein körperliches Signalsystem, den sogenannten somatischen Markern, beteiligt sind (Jungermann, 2009; Pfister et al., 2017).

2.5.3 Handlungssteuerung – Selbstkontrolle und Selbstregulation

Da Gefühle die individuelle Aufmerksamkeit beeinflussen, indem sie den menschlichen Organismus über Veränderungen in ihrem Umfeld auf dem Laufenden halten, sind sie, neben Kognition und Volition, auch für die Handlungssteuerung wichtig. Bei Bedarf können damit laufende Handlungen, je nach Situationserfordernis, angepasst werden. „Negative Gefühle haben eine Alarmfunktion. Sie steuern die Aufmerksamkeit und motivieren den Organismus, sich neuen, dringlichen Aufgaben zu zuwenden. In diesem Kontext funktionieren Gefühle als Unterbrechungsmechanismus, der die Aufmerksamkeit auf wichtigere Aufgaben lenkt“ (Betsch et al., 2011, S. 126).

Die rechte Hemisphäre stellt das implizite, ganzheitliche Selbst mit seiner unbewussten, nicht sprachpflichtigen Selbstregulation dar. Es verarbeitet Informationen aus den internen Systemen, wie beispielsweise Gefühle und Bedürfnisse, und aus der (sozialen) Umwelt quasi simultan und nichtanalytisch. Selbstregulationskompetenz entspricht dementsprechend insbesondere der Fähigkeit, Affekte eigenständig zu regulieren.

Die linke Hemisphäre wird hingegen mit der bewussten, sprachnahen Selbstkontrolle in Verbindung gebracht. Hier lässt sich das analytische Selbstkonzept (das *ICH*) verorten, das sequenziell und analytisch arbeitet (Birgmeier, 2009; Heckhausen & Heckhausen, 2018). Selbstkontrolle hat die langfristigen Interessen des Individuums im Blick und unterbindet dafür aufkommende Wünsche, Triebe oder Verhaltensweisen (Belohnungs- und Bedürfnisaufschub). In einer Art kontrolliertem Prozess übernimmt *das Selbst* die Kontrolle über seine eigenen Reaktionen und unterbricht, dass diese in ihrer normalen oder automatischen Weise vollzogen werden (Muraven & Baumeister, 2000).

„Selbstkontrolle und Selbstregulation beschreiben somit unterschiedliche Willensprozesse und Herangehensweisen in der Handlungssteuerung. Selbstkontrolle und Selbstregulation sind beides Formen der Selbststeuerung – die Steuerung von Gedanken, Gefühlen und Verhalten“ (Graf, 2019, S. 333).

Die untenstehende Abbildung 15 visualisiert die verschiedenen Komponenten von Selbstkontrolle und Selbstregulation.

Abbildung 15: *Komponenten der Selbststeuerung*

Makrokomponenten	Mikrokomponenten
Selbstkontrolle (Zielverfolgung)	Absichtskontrolle (Beibehalten, Abschirmen)
	Planen
	Impulskontrolle
	Initiieren
Selbstregulation (Selbstbehauptung)	Aufmerksamkeitssteuerung
	Selbstmotivierung (Motivationskontrolle)
	Stimmungsmanagement (Emotionskontrolle)
	Aktivierungssteuerung
	Selbstaktivierung
	Selbstberuhigung
	Selbstbestimmtheit (Bildung selbstkongruenter Ziele)
	Entscheidungssteuerung (selbstkongruentes Entscheiden)
	Misserfolgskontrolle: Rückmeldungsverwertung
	(Leistungsoptimierung vs. Lähmung nach Misserfolg)

Anmerkung. Eigene Abbildung. In Anlehnung an (Graf, 2019, S. 336)

Die Selbststeuerungskompetenz wird für diverse Prozesse, wie Planung, Entscheidungsfindung oder die bewusste Lenkung der eigenen Aufmerksamkeit eingesetzt. Die Steuerung des eigenen Verhaltens strengt jedoch an und verbraucht eine innere, begrenzte Ressource, die mit der Zeit aufgebraucht wird (Fischer et al., 2008; Muraven & Baumeister, 2000).

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) von Julius Kuhl zeigt die unterschiedlichen neuropsychologischen Funktionen und Prozesse in unserem Gehirn auf, die bei der willentlichen Handlungssteuerung ablaufen. Das sogenannte Intentionsgedächtnis sowie das Objekterkennungssystem gelten als Systeme der Selbstkontrolle und das sogenannte Extensionsgedächtnis sowie die intuitive Verhaltenssteuerung als Systeme der Selbstregulation (Heckhausen & Heckhausen, 2018; Kuhl & Strehlau, 2014; Rauthmann, 2017) (<https://www.psi-theorie.com/> aufgerufen am 05.03.2024).

2.5.4 Verhaltenskomplexität

Da ambidextre Führung ein breites Spektrum scheinbar widersprüchlicher Verhaltensweisen erfordert, sollten Führungskräfte sowohl kognitive und verhaltensbezogene Komplexität als auch die Flexibilität mitbringen, den eigenen Führungsansatz an sich wandelnde Anforderungen anzupassen (Bledow et al., 2011).

Verhaltenskomplexität, als psychologische Konzept, umfasst sowohl die Kognition als auch das Handeln, und entspricht der Fähigkeit eines Individuums, ein Portfolio an kontrastierenden Verhaltensweisen zu zeigen beziehungsweise mehrere und widersprüchliche Rollen zu übernehmen und zu erfüllen (Denison et al., 1995; Lawrence et al., 2009; Lawrence, Quinn, Lenk, 2003). Denison et al. (1995) zufolge ist Verhaltenskomplexität eine hinreichende Bedingung für effiziente Führung. Die untenstehende Abbildung 16 beschreibt unterschiedliche Elemente des Konzepts der Verhaltenskomplexität.

Abbildung 16: Elemente von Verhaltenskomplexität nach Cockerill & Satish

Aspekt	Definition
Differenzierung	Anzahl der verwendeten konzeptionellen Dimensionen; Reflexion der Fähigkeit, mehr als eine Dimension der präsentierten Informationen gleichzeitig zu betrachten
Integration	Kognitive Prozesse, die eingesetzt werden, um eine oder mehrere Dimensionen so zusammenzubringen, dass ein anderes Ergebnis erzielt wird; Reflexion der Fähigkeit, mehrere Dimensionen gleichzeitig zu betrachten und zu synchronisieren
Konzeptionelle Komplexität	Kombination von zwei strukturellen Denkprozessen: Differenzierung und Integration
Integrative Komplexität	Grad der Differenzierung und Integration, der in verschiedenen Situationen gezeigt wird; Reflexion der kontinuierlichen Verwendung von Differenzierung gefolgt von Integration verschiedener Konzepte
Metakomplexität	Zusammenspiel von Differenzierung und Integration in verschiedenen dynamischen Kontexten mit Betonung der Wechselbeziehungen zwischen diesen Kontexten; Reflexion des klugen Einsatzes von Differenzierung und Integration, wie er in bestimmten Kontexten erforderlich ist

Anmerkung. Eigene Abbildung. In Anlehnung an Cockerill & Satish, 2021, S. 1152

Das Konzept der Verhaltenskomplexität findet sich konsequent in neueren Führungsansätzen wieder, da ein umfassendes Repertoire an Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Perspektiven (*Sowohl-Als-Auch* statt *Entweder-Oder*) Führungskräften hilft, mehrere, zum Teil entgegengesetzte, Führungsrollen einzunehmen und Spannungspole balanciert zu bedienen sowie organisationale Komplexität, andauernde Veränderungen und Dilemmata zu bewerkstelligen (Denison et al., 1995; Kaiser, 2020; Lawrence et al., 2009; Smith & Lewis, 2011).

3 Das Ambidextrie Führungsmodell der Bundesagentur für Arbeit

Auch wenn im Bereich organisationaler Ambidextrie auf einen umfassenden, jedoch wenig synchronisierten, Forschungsstand und im Bereich der Führungsforschung auf eine umfassende und tiefgründige langjährige Forschung und Diskussionen zurückgegriffen werden kann, so fehlen zu ambidextrer Führung evidenzbasierte Operationalisierungen darüber, wie Organisationen das Gleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation in der Führungspraxis steuern können beziehungsweise wie ambidextre Führung in praktisches Führungshandeln übersetzt werden kann (Luger et al., 2018). Auch die Fragen, wie sich ambidextre Führung theoretisch herleiten lässt und was ambidextre Führungskräfte kennzeichnet, wurden in der Ambidextrie Forschung bisher noch nicht ausreichend dargestellt und miteinander verbunden.

3.1 Vorgehen bei der Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells

Die vorliegende Forschungsarbeit setzte bei dieser Forschungslücke an und zielte im ersten Schritt darauf ab, ein Multi-Level-Führungsmodell zu entwickeln, das, auf Grundlage bewährter Theorien, konkrete Ansatzpunkte liefert, wie Führungskräfte die unterschiedlichen Anforderungen aus Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung gleichermaßen ausüben, unterschiedliche Rollen und Schwerpunkte je nach Kontexterfordernis einnehmen und Widersprüche und Spannungen angemessen balancieren können. Ambidextre Führung sollte im gesamtorganisatorischen Kontext dargestellt und beobachtbare Führungsverhaltensweisen formuliert werden, die Beidhändigkeit ermöglichen.

Im gerade beschriebenen Kapitel 2 wurden die für die Herleitung und Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells relevanten theoretischen Ansätze und Modelle skizziert. In ihrer Zusammenführung und Synthese bilden sie das theoretische Fundament für das Ambidextrie Führungsmodell. Bei der konzeptionellen Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells wurden folgende Fragen zugrunde gelegt:

- Was soll bei guter ambidextrer Führung rauskommen (Definition von Ergebnis- bzw. Erwartungsbereichen)?
- Welches konkrete Führungsverhalten braucht es, um diese Erwartungsbereiche zu erfüllen und sowohl Kerngeschäft als auch Zukunftsgestaltung erfolgreich zu bedienen?
- Welche Kompetenzen erleichtern die situationsangepasste Balance unterschiedlicher Handlungsfelder (ambidextre Führung) und können als Ansatzpunkte gesehen werden, um ambidextre Führung zu entwickeln oder auszubauen?

Das Ambidextrie Führungsmodell wurde so konzipiert, dass es als Multilevel-Modell die führungsrelevanten Ebenen aus Umwelt, Organisation und individueller Ebene abdeckt, sich bestmöglich in die bestehende Kultur der Bundesagentur für Arbeit einfügt und den spezifischen Anforderungen der BA gerecht wird.

Bei allen Dimensionen und Inhalten des Führungsmodells und insbesondere bei den Formulierungen der Verhaltenserwartungen wurden immer wieder zahlreiche Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit mit ihren Expertenmeinungen eingebunden. Mit deren Rückmeldungen konnte ein für die BA passendes und auf allen Ebenen und in allen Funktionen *andockungsfähiges* Konstrukt beziehungsweise Führungsmodell entwickelt und gemeinsam mit dem Vorstand verabschiedet werden.

Das Führungsmodell sollte allen Führungskräften eine gemeinsame Orientierungsgrundlage geben, für welche Ergebnisbereiche Führung in der BA antritt und was gute und beidhändige Führung konkret bedeuten kann. Der Anspruch war, dass das entwickelte Modell als evidenzbasierter Handlungsrahmen für effektives Führungshandeln (in der Bundesagentur für Arbeit) so breit formuliert ist, dass es Führungskräfte sämtlicher Führungsebenen und -funktionen anspricht und so konkret definiert ist, dass damit die Beobachtung, Reflexion und Besprechung von Führungsverhalten darüber erfolgen kann. Für das Führungshandeln sollte es relevante Anforderungen aufzeigen und so Perspektiven und das Verhaltensrepertoire von Führungskräften erweitern. Zudem sollte es eine Arbeitsgrundlage für die Führungskräfteentwicklung und womöglich auch für die spätere Führungskräfteauswahl und -beurteilung darstellen.

3.2 Elemente des Ambidextrie Führungsmodells und theoretische Verortung

Im Folgenden werden die verschiedenen Elemente des Führungsmodells vorgestellt. Gleichzeitig werden zu den unterschiedlichen Elementen und Dimensionen stets die Verlinkungen zum theoretischen Fundament verdeutlicht. Die Abbildungen zum Ambidextrie Führungsmodell entstammen internen Unterlagen der BA.

3.2.1 Die Struktur des Modells mit vier Polen und vier Quadranten

Bei der Analyse passender theoretischer Ansätze sowie relevant erscheinender Führungsmodelle von Organisationen, wurden Ausrichtungen beziehungsweise Spannungsfelder, wie zum Beispiel Stabilität/Flexibilität, Aufgaben-/Menschenorientierung, Gegenwart/Zukunft, Reaktiv/Kreativ, Intern/Extern auf Relevanz für die Bundesagentur für Arbeit überprüft.

Führungskräfte der BA agieren in einem größeren Ecosystem und zwischen zahlreichen Spannungsfeldern, wie Zentral/Dezentral, Extern/Intern, Gegenwart/Zukunft oder Stabilität/Flexibilität.

Das Gesamtmodell sollte auf wichtige Spannungsfelder eingehen und abbilden, wie Führungskräfte gleichermaßen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung gerecht werden können. Bei den Überlegungen, an welchen Faktoren Führungskräfte ihr Handeln ausrichten sollen, war somit die Dualität zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung als Grundgedanke der Ambidextrie gesetzt.

Die sich damit ergebende Struktur des Führungsmodells ist aus der untenstehenden Abbildung 17 ersichtlich. Neben der horizontalen, ambidextren Ausrichtung auf Kerngeschäft (Gegenwart) und Zukunftsgestaltung (Zukunft) wurde die vertikale Achse *externer Fokus* versus *internen Fokus* mit der Dualität zwischen der Ausrichtung auf Außen, auf Kunden und Kundinnen, den externen Markt, das externe Umfeld und andere externe Interessengruppen sowie der Ausrichtung nach Innen, auf die Mitarbeitenden und die interne Organisation aufgenommen.

Abbildung 17: Struktur Ambidextrie Führungsmodell: vier Pole und vier Quadranten



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

Die genannten Pole *Gegenwart / Zukunft* sowie *Extern / Intern* erschienen die für die BA aktuell prägnantesten Spannungspole zu sein. Führungskräfte sollen sich idealtypisch zwischen diesen vier Polen und Ausrichtungen dynamisch hin- und her bewegen. Aus den Polen ergeben sich vier Quadranten, die in einem der weiteren Schritte zu den vier

Ergebnisbereichen beziehungsweise Erwartungsbereichen der Führung leiten. Damit ist eine Struktur des Führungsmodells definiert.

Die vier Ausrichtungen sollen weniger als unvereinbare Gegensatzpaare gesehen werden. Vielmehr sind alle wichtig und bedingen, unterstützen und ermöglichen sich jeweils gegenseitig. Ähnlich wie Yukl (2008b), betrachtet das aufgestellte Führungsmodell Exploration und Exploitation als dynamische Polaritäten und weniger als statische Widersprüche. Führungskräfte managen und synchronisieren diese Polaritäten durch ihre täglichen Handlungen proaktiv als Reaktionen auf ihren Kontext und basierend auf ihrer eigenen Wahrnehmung von Zeit, Ressourcen und Fähigkeiten.

Bildlich gesprochen, geht es dabei weniger um eine 50-50-Balance wie bei einer Waage, sondern vielmehr um einen *Schieberegler*, der, kontextabhängig, in die eine oder andere Richtung des Pols bewegt wird. Denken und Handeln nach dem Führungsmodell der BA entwickelt sich vom *Entweder-Oder* zum *Sowohl-Als-Auch* und bedient sich diesbezüglich der Gedanken der Paradox Forschung und dem Konzept der *Sowohl-Als-Auch*-Führung. Führungskräfte bieten sowohl Stabilität und Verlässlichkeit als auch Beweglichkeit beziehungsweise vorausschauende Selbsterneuerung. Spannungsfelder, Zielkonflikte und Widersprüchlichkeiten, die sich aus den unterschiedlichen Polen ergeben, müssen von den Führungskräften nicht gelöst, sondern vielmehr konstruktiv gemanagt werden. Das Denken und Handeln im *Sowohl-Als-Auch* ermöglicht Ambidextrie und Ambiguitätstoleranz, indem es neue Lösungsräume darüber eröffnet, wie Exploration im Kontext von Exploitation möglich gemacht werden kann (Schwedler, 2024).

Für die Ausrichtung *Gegenwart / Zukunft* brauchen ambidextre Führungskräfte ein Gespür dafür, was im Sinne des Kerngeschäfts und der Zukunftsgestaltung getan werden muss. Für die Ausrichtung *Extern / Intern* hilft ihnen ein Gespür für die Bedürfnisse und Erwartungen externer Interessengruppen beziehungsweise interner, explorativer und exploitativer Geschäftsbereiche und Mitarbeitenden.

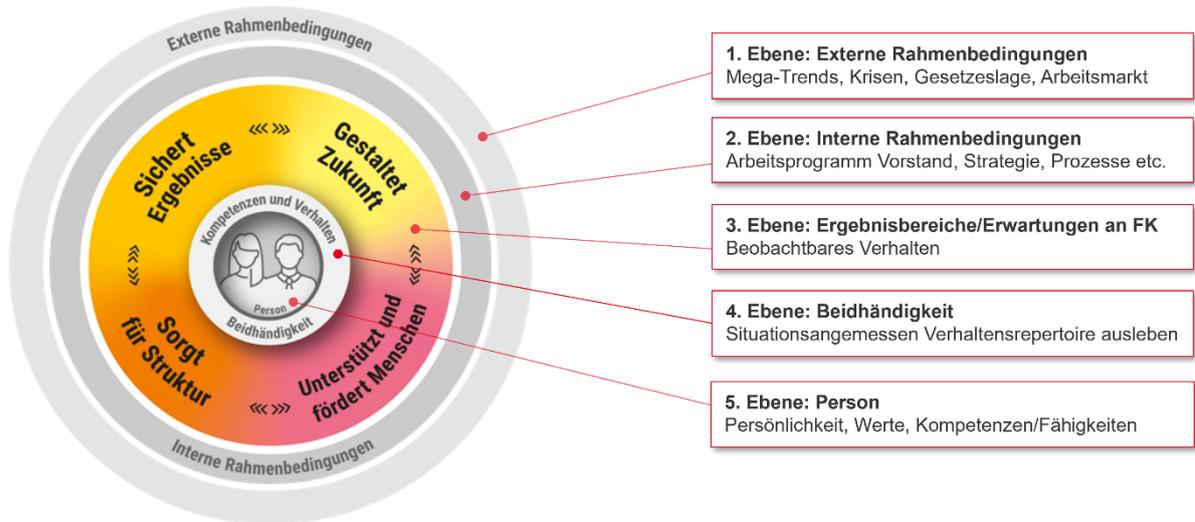
Konzeptionell wurde hier auf die Ansätze der Ambidextrie und der Paradoxie Forschung zurückgegriffen sowie auf das Competing Values Framework und das AGIL-Schema, die beide einen Rahmen für den Umgang mit konkurrierenden Handlungsfeldern beziehungsweise unterschiedliche Grundfunktionen von Systemen skizzieren.

Entsprechend des Führungsmodells der BA wird von den Führungskräften erwartet, dass sie ihr Führungshandeln sowohl am aktuellen, operativen Kerngeschäft als auch an der strategischen Zukunftsgestaltung ausrichten und sich sowohl an ihrem externen Umfeld als auch ihren internen Interessengruppen orientieren. Zwischen den Polen gilt es, je nach Kontext und immer wieder neu, eine geeignete Balance der Ausrichtung anzupeilen.

Die Dimensionen und Ebenen des Modells

In der folgenden Abbildung 18 sind die Dimensionen beziehungsweise Ebenen des Führungsmodells dargestellt, die sich über die vier skizzierten Quadranten *spannen*.

Abbildung 18: Dimensionen und Ebenen Ambidextrie Führungsmodell



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

3.2.2 Dimension der externen und internen Rahmenbedingungen

Viele der skizzierten theoretischen Konzepte (siehe theoretisches Fundament Kapitel 2) berücksichtigen die sich dynamisch und paradox entwickelnden Rahmenbedingungen für Organisationen (Kaiser, 2020; M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Auch Führungshandeln in der BA wird, gemäß des Führungsmodells, vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes betrachtet. Statt vordergründig auf bestimmte Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften zu blicken, referenziert das Führungsmodell zuerst auf den jeweiligen Kontext, in dem die Verhaltensaktivitäten eingebettet sind.

Im Führungsalltag der BA bedeutet dies, dass jede Führungskraft ihr Führungsverhalten, abhängig vom jeweils wahrgenommenen Kontext, also den

- externen (beispielsweise regionaler Arbeitsmarkt, Marktdynamik und -regulation, Gesetzeslage) und
- internen Rahmenbedingungen (beispielsweise Formalisierungsgrad, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Autonomie),

situationsangemessen ausgestaltet.

Das Führungshandeln, das in einem Bereich oder in einem Führungsteam als geeignet und wirksam erscheint, muss in einem anderen Bereich, auf einer anderen Hierarchieebene, in einer anderen Region oder in einem anderen Team nicht unbedingt erfolgreich sein. Daher wird auch von einem Vergleich von Führungsverhaltensweisen zwischen Bereichen oder Regionen abgeraten, da sich die vorherrschenden Rahmenbedingungen stets voneinander unterscheiden können. Ähnlich ist auch das angemessene Gleichgewicht zwischen exploitativen und explorativen Handlungsmustern abhängig vom Kontext und der Situation.

Da Führungskräfte tagtäglich das für den jeweiligen Kontext geeignete Führungshandeln entsprechend gestalten (Havermans et al., 2015), um das Optimale in Bezug auf Resultate und Wirksamkeit zu erreichen, ist es wichtig, dass sie ihren aktuellen Kontext, mit seiner jeweiligen Dynamik, Diversität und Komplexität, erspüren und einschätzen können (Good & Michel, 2013; Kaiser, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018; Yukl, 2008b).

Das Führungsmodell referenziert in dieser Dimension besonders auf kontingenzorientierte Führungsansätze mit ihrem Fokus auf die Situation und die Rahmenbedingungen von Führung sowie auf den Ansatz der strategischen Führung (Crossan et al., 2008; Vera & Crossan, 2004), bei dem Führungskräfte Umwelt, Strategie und Organisation erfolgreich miteinander synchronisieren. Für die Gestaltung und Reaktion auf

das externe Umfeld müssen Führungskräfte die Zeichen ihrer Umwelt richtig deuten können, um daraus passende Strategien abzuleiten und ihre Organisationen so aufzubauen, dass sie in diesem Kontext erfolgreich sind. Dazu gehört, sogenannte *Arenen des Wettbewerbs* beziehungsweise *Hunting Zones* zu definieren sowie strategische Leistungsziele (z. B. Nummer eins oder Nummer zwei werden) oder strategische Haltungen (z. B. Rivalität, First Mover, Fast Follower) zu umschreiben, innerhalb derer Strategien entstehen könnten. Es geht auch darum, zu lernen, wie vom externen Umfeld Erkenntnisse gewonnen werden können und die individuelle und organisationale (Lern-)Fähigkeit gestärkt wird (Binns et al., 2022; Crossan et al., 2008).

Weiterhin fließt das Konzept der Ambidextrie ein, bei dem neue Märkte und Technologien im Rahmen der Explorationsaktivitäten erkundet werden sollen. Das AGIL-Schema, bei dem je nach Rahmenbedingungen unterschiedliche Funktionserfordernisse in den Vordergrund rücken, sowie die Ansätze der flexiblen (Kaiser, 2020; Kaiser & Overfield, 2010), adaptiven (Uhl-Bien & Arena, 2018) und vielseitigen Führung (B. Kaplan & Kaiser, 2006; R. E. Kaplan & Kaiser, 2003), bei denen Führung, je nach Rahmenbedingung, aus ihrem Verhaltensrepertoire die geeigneten Führungsverhaltensweisen wählen, sind zudem Grundlage für die Dimension der Rahmenbedingungen.

3.2.3 Dimension der Ergebnis-/ Erwartungsbereiche

Das Führungsmodell der BA formuliert, welche Resultate, welche Wirkung beziehungsweise Ergebnisbereiche Führungskräfte verfolgen sollten, um gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die aktuellen und zukünftigen Organisationsziele der BA zu verfolgen. Ausgehend von dem, was bei Führung idealtypisch erreicht werden soll, wurden vier Ergebnisbereiche definiert, die den Mehrwert des Handelns einer Führungskraft ins Zentrum der Betrachtung rücken.

Alle vier Ergebnisbereiche sind gleichermaßen wichtig, um ein Team, einen Bereich oder eine Organisation ganzheitlich und erfolgreich zu führen.

Abbildung 19: Die vier Ergebnisbereiche im Ambidextrie Führungsmodell

Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

Im Führungsmodell der BA ergibt sich aus der Perspektive

1. *Außen* und *Gegenwart* der Ergebnisbereich *sichert Ergebnisse*,
2. *Innen* und *Gegenwart* der Ergebnisbereich *sorgt für Struktur*,
3. *Außen* und *Zukunft* der Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft* und
4. *Innen* und *Zukunft* der Ergebnisbereich *unterstützt und fördert Menschen*.

Die vier Ergebnisbereiche des Führungsmodells der BA entsprechen einem Set von Erwartungen der Organisation an das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte. Eine Führungskraft der BA sichert Ergebnisse, sorgt für Struktur, gestaltet Zukunft und unterstützt und fördert Menschen. Hinter den vier Ergebnisbereichen können auch vier Handlungsfelder von Führung oder auch vier unterschiedliche Führungsrollen gesehen werden, beispielsweise der Macher, der Organisator, der Weichensteller und der Coach.

Die beiden Ergebnisbereiche *sorgt für Struktur* sowie *sichert Ergebnisse* entsprechen der Exploitation und die Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen* der Exploration aus dem Ambidextrie-Konzept. Bei der Frage, was über oder mit Führung idealtypisch erreicht werden soll, referenziert das Ambidextrie Führungsmodell zum einen auf

- die Funktionserfordernisse *Adaption*, *Goal Attainment*, *Latent Pattern Maintenance* und *Integration* des AGIL-Ansatzes (Schimank, 1996),
- die Verhaltenstaxonomie von Yukl (Yukl, 2012; Yukl et al., 2002) mit den Dimensionen *Change-*, *Relations-* und *Task-Oriented und External* sowie auf
- das Competing Values Framework mit den vier Handlungsfeldern *Compete*, *Control*, *Collaborate* und *Create* beziehungsweise den ursprünglichen Perspektiven *Human Relations* (Zusammenhalt, Moral, Ausbildung), *Rational Goal* (Planung, Zielsetzung, Produktivität), *Internal Process* (Informationsmanagement, Stabilität, Kontrolle) sowie

Open Systems (Anpassung, Wachstum) (Cameron et al., 2006; Cameron, Quinn et al., 2014; Hooijberg & Choi, 2000; Quinn et al., 2021).

Die Grundannahmen der Ambidextrie und die Idee aus dem Ansatz der strategischen Führung, bei der Führung nicht nur *im* System, sondern auch *am* System wirksam wird, fließen ebenfalls ein. Da die vier Quadranten beziehungsweise Ergebnisbereiche womöglich miteinander konkurrieren, ist das Führungsmodell, neben dem Competing Values Framework, konzeptionell auch mit den Paradox Theorien, dem Konzept der Selbststeuerung und der Verhaltenskomplexität verbunden.

3.2.4 Dimension der Verhaltenserwartungen / Beobachtbare Verhaltensanker

In Anlehnung an Yukl (2012), demzufolge Verhaltenskonstrukte dann am nützlichsten sind, wenn sie möglichst konkret operationalisiert und messbar sind, wurden im Führungsmodell der BA konkrete und beobachtbare Führungsverhaltensweisen auf Basis der vier Ergebnisbereiche der Führung spezifiziert.

In seinen Arbeiten zu Taxonomien von Führungsverhaltensweisen wies Yukl 2012 darauf hin, dass eine hierarchische Taxonomie eine umfassende Perspektive darüber ermöglicht, welche typischen Verhaltensweisen die Effektivität von Führungskräften beeinflussen. Um Führungskräften praktisches Handwerkszeug liefern zu können, müssen dafür jedoch möglichst konkrete Verhaltensanker definiert werden. Anstatt für jede Position oder Situation starre Tätigkeitsbeschreibungen zu beschreiben (Musati, 2022), wurde bei der Formulierung der Verhaltenserwartungen, mit Referenz auf die Arbeiten von Denison et al. (1995), das Ziel verfolgt, ein Portfolio von Verhaltensweisen aufzuzeigen.

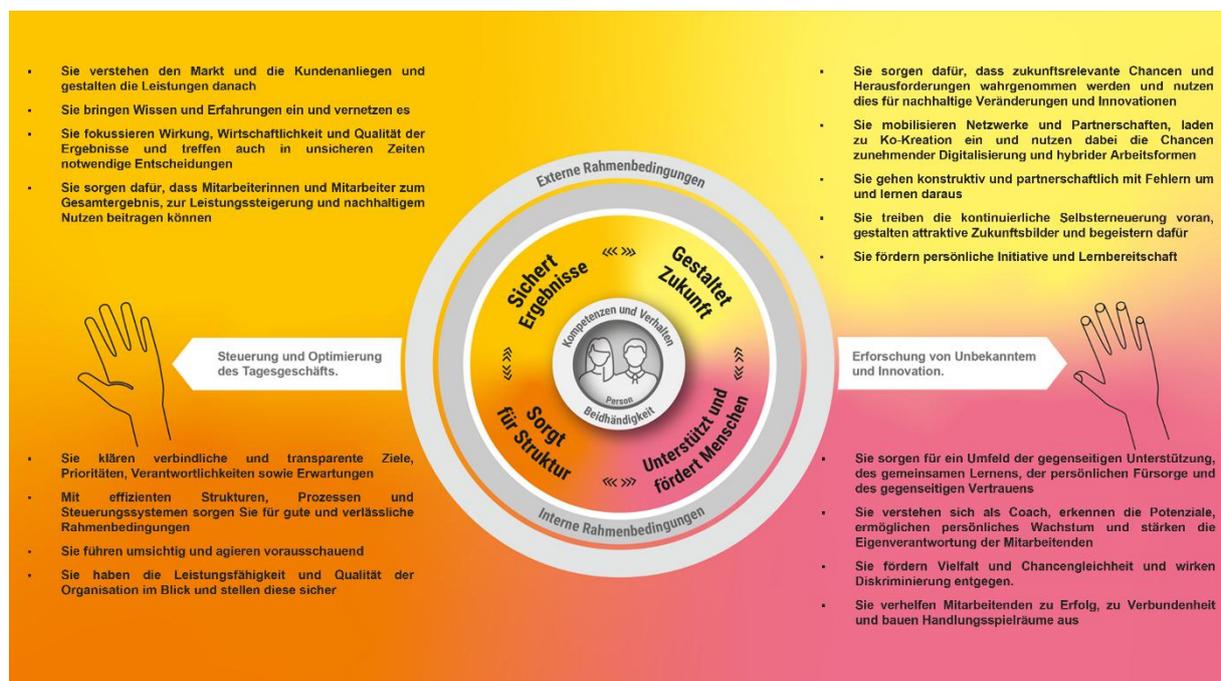
Anknüpfend an die vier Ergebnisbereiche, wurden 17 Erwartungen an beobachtbarem Führungsverhalten (*Verhaltensanker*) formuliert, die für das Verfolgen der Ergebnisbereiche als wesentlich erachtet wurden. Auf ihrer Basis kann Führungsverhalten selbst eingeschätzt oder Feedback auf Führungsverhalten gegeben werden. Zudem sind diese Verhaltensanker trainier- und veränderbar.

Bei der Formulierung der Verhaltensdimensionen wurde darauf geachtet, dass jedes Verhalten direkt beobachtbar und möglichst auf nur eine Metakategorie (Ergebnisbereich) einzahlt, auch wenn es sekundär für die anderen Metakategorien (Ergebnisbereiche) von Bedeutung sein könnte. Zudem sollte jedes Verhalten für alle Führungskräfte der BA relevant sein und aus bewährten Theorien und Forschungsergebnissen nachvollziehbar abgeleitet worden sein (Bühner, 2021; Yukl et al., 2002).

Im Ambidextrie Führungsmodell zählen möglicherweise einzelne Verhaltensweisen auf mehrere Ergebnisbereiche ein. Die farblich ineinander übergehenden Farben im Führungsmodell sollen kenntlich machen, dass die Abgrenzung von Verhaltensankern konzeptionell nicht absolut ist. *Sie fördern persönliche Initiative und Lernbereitschaft* steht im Führungsmodell beim Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft*, könnte aber auch auf den Ergebnisbereich *unterstützt und fördert Menschen* einzahlen. *Sie bringen Wissen und Erfahrungen ein und vernetzen* es steht beim Ergebnisbereich *sichert Ergebnisse*, könnte aber auch auf den Ergebnisbereich *sorgt für Struktur* einzahlen.

In der späteren empirischen Validierung wird darauf eingegangen, wie im Instrument der Standortbestimmung die Abgrenzung der Items vollzogen werden konnte.

Abbildung 20: Die Verhaltensanker im Ambidextrie Führungsmodell



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

Für die Formulierung der Verhaltensanker dienten die Ausführungen zu ambidextrer Führung, beispielsweise die öffnenden und schließenden Verhaltensweisen von Rosing et al. (2011), als Grundlage. Die Verhaltensanker in den Ergebnisbereichen *sichert Ergebnisse* und *sorgt für Struktur* entsprechen eher exploitativen beziehungsweise schließenden Verhaltensweisen und die der Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* und *unterstützt und fördert Menschen* eher explorativen beziehungsweise öffnenden Verhaltensweisen.

Die von Rosing aufgestellten öffnenden Führungsverhaltensweisen werden oft mit transformationaler Führung, die schließenden Führungsverhaltensweisen mit transaktionaler Führung in Verbindung gebracht. Die inspirierende und intellektuelle Anregung einer transformationalen Führungskraft hilft Teams nachweislich, gegensätzliche Interessen gemeinsam zu erörtern und widersprüchliche Anforderungen in Einklang zu bringen (Bucic et al., 2010; Jansen et al., 2008). Leu (2007) referenzierte auf Bass und Avolio (1994), für die die Elemente der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der *Laissez-Faire*-Führung, also das Negieren jeglicher Führungsverantwortung, dem gesamten Repertoire möglicher Führungsverhaltensweisen und somit dem sogenannten *Full Range Leadership* entsprechen. Idealtypisch haben Führungskräfte mit der Zeit ein umfassendes Verhaltensrepertoire inne, so dass sie auf unterschiedliche Rahmenbedingungen jeweils geeignet verhaltenmäßig antworten können. Die Idee des *Full Range Leadership* wird im weiteren Verlauf im Kontext der *Verhaltenskomplexität* aufgegriffen.

Sowohl der transformationale und transaktionale Führungsstil (Kearney, 2013; Keller, 2012; Leu, 2007) als auch die neueren Ansätze der flexiblen, vielseitigen und paradoxen Führung (Kaiser, 2020; Yukl & Mahsud, 2010) und der Ansatz *Leadership for organizational adaptability* (Schulze & Pinkow, 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018) gaben Anregungen für die Definition von Führungspraktiken auf den unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Funktionsbereichen.

Dem Ansatz der kontextabhängigen Führung entsprechend, liegt dem Führungsmodell die Annahme zugrunde, dass die Verhaltensanker nicht in allen Situationen gleichermaßen relevant sind. Da exploitative Handlungsmuster in stabilen und explorative Handlungsmuster in instabilen Umgebungen wichtiger sind, hängt das optimale Gleichgewicht zwischen exploitativem und explorativem Führungshandeln, zumindest zu einem gewissen Teil, von den jeweiligen externen und internen Rahmenbedingungen der Führungskräfte der BA ab (Havermans et al., 2015).

Die Verhaltensanker wurden so weit gefasst, dass sie innerhalb der BA alle Führungskräfte unterschiedlichster Funktionen, Ebenen und Regionen ansprechen. Die Konkretisierung und individuelle Ausgestaltung der 17 Verhaltensanker soll idealtypisch vor Ort zwischen den jeweiligen Vorgesetzten und Führungskräften erfolgen und kontextuelle und individuelle Gegebenheiten sowie spezifische Anforderungen und Erwartungen berücksichtigen. Je nach Führungsebene, Funktion, Situation und Zielstellung kann die Wahrnehmung und Priorität der Ergebnisbereiche und ihrer korrespondierenden Verhaltensanker somit unterschiedlich ausgeprägt sein und auch Zielkonflikte in sich bergen.

Neben den Verhaltenserwartungen für jeden der vier Ergebnisbereiche wurden Verhaltenserwartungen formuliert, die den Kern des beidhändigen Handelns und des erfolgreichen Austarierens zwischen den Bereichen ausmachen. Sie beschreiben, wie sich Führungskräfte idealtypisch verhalten sollten, um eine situationsadäquate Balance zwischen den unterschiedlichen Ergebnisbereichen auszutarieren.

3.2.5 Dimension der Beidhändigkeit - Verhaltensanker und Kompetenzen

In einem der inneren Kreise des Ambidextrie Führungsmodells wurde das Wort *Beidhändigkeit* explizit aufgenommen und so der Beidhändigkeit einer Führungskraft Rechnung getragen. Es sollte die Verbindung zu den besonderen an beidhändige Führung gestellten Verhaltenserwartungen sowie den besonderen Kompetenzen der Beidhändigkeit herstellen.

Eine beidhändige Führungskraft in der BA bewegt sich flexibel zwischen den vier Ergebnisbereichen. Sie entscheidet, je nach Kontext und Situation, welche Handlungsfelder (Ergebnisbereiche) sie schwerpunktmäßig verfolgt und dementsprechend, wann sie flexibel von einer Rolle in eine andere Rolle wechselt. In diesem fortlaufenden Prozess des Ausbalancierens behält sie alle vier Handlungsfelder im Blick, ist sich möglicher Widersprüche und Dissonanzen bewusst und stellt sich der Ambiguität. Führungskräfte, die in diesem Kontext widersprüchliche Rahmenbedingungen akzeptieren und unterstützen können, fördern kreative und vorteilhafte Ansätze in einer Organisation (Cameron, DeGraff & Thakor, 2014; Kaiser, 2020; Lavine, 2014; Lawrence et al., 2009).

Für die situationsangepasste Balance zwischen Exploitation und Exploration werden bestimmte Prioritäten zwischen der Option *Fokus auf die effiziente Abarbeitung und Ausschöpfung des Kerngeschäftes* und der Option *innovative Gestaltung von Zukunftsaussichten* beschlossen. Forschungsergebnisse zeigten, dass Führungskräfte über die Art und Weise, wie sie vor dem Hintergrund der Spannungsfelder der Ambidextrie Entscheidungen treffen, die Ambidextriefähigkeit einer Organisation deutlich beeinflussen (Smith & Tushman, 2005).

Um gute Entscheidungen treffen zu können, muss eine Führungskraft beide Denksysteme System 1 und System 2 anwenden. Auf diese Weise verbindet sie kurz- und langfristige Ziele ihres Bereichs und ihrer Organisation (Jacobsson et al., 2018). Dies entspricht dem Verständnis des Ambidextrie Führungsmodells: ambidextre Führungskräfte der BA treffen idealtypisch *Sowohl-Als-Auch*-Entscheidungen und weniger *Entweder-Oder*-Entscheidungen.

Grundlage für ihre Entscheidungen und ihre kontext- und situationsabhängige Balance aus exploitativen und explorativen Verhaltensmustern ist ein gutes Verständnis der im Führungsmodell formulierten Erwartungen, der externen und internen Rahmenbedingungen sowie ein persönliches Gespür für die Situation und für Menschen.

Insbesondere bei der Frage, wie eine Führungskraft es schafft, immer wieder zwischen den unterschiedlichen Ergebnisbereichen eine wirksame Balance herzustellen, wurde auf Forschungen der Ambidextrie, Paradoxie sowie zu Entscheidungs- und Handlungssteuerungsprozessen zurückgegriffen (Aronson et al., 2023; Fischer, Asal & Krueger, 2013; Muraven & Baumeister, 2000; Schindler, 2015; Smith & Lewis, 2011; Tempelaar & Rosenkranz, 2017).

Forschungsergebnissen zufolge korreliert die Fähigkeit von Führungskräften, zwischen explorativen und exploitativen Verhaltensweisen zu wechseln beziehungsweise mit widersprüchlichen Prioritäten umzugehen und widersprüchliche Handlungsfelder auszubalancieren, mit ihrer individuellen Verhaltenskomplexität beziehungsweise dem Ausmaß ihres Verhaltensrepertoires (Lawrence et al., 2009; Smith, Tushman & Lewis, 2016). Die Fähigkeit, flexibel zwischen unterschiedlichen Ergebnisbereichen hin- und herzuwechseln, sozusagen zu *switchen* oder eine Rolle schwerpunktmäßig zu bespielen, die zu der gegebenen Zeit am bestgeeigneten erscheint, bezeichneten Forscher als *Verhaltenskomplexität*, also als die Fähigkeit eines Individuums, zu erkennen, welches Führungsverhalten wann erforderlich ist (Yukl, 2012) und eine breite Palette gegensätzlicher Verhaltensweisen zu zeigen (Lawrence et al., 2009). Führungskräfte mit einem hohen Maß an Verhaltenskomplexität gelten als effektiver als andere Führungskräfte (DaHee Shon, 2019; Kaiser, 2020). Zudem ist Verhaltenskomplexität eine der wichtigsten Antezedenzien ambidextrer Führung (Denison et al., 1995; Rosing et al., 2011).

Das Verhaltens- und Kompetenzrepertoire von Führungskräften muss so umfangreich sein, dass es ihnen erlaubt, die Vielfalt, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Herausforderungen und Veränderungsanforderungen im organisatorischen und umweltbezogenen Kontext adäquat zu bewältigen. Dies entspricht dem Konzept der erforderlichen Komplexität, *Ashbys Gesetz*, dem kybernetischen Prinzip der erforderlichen Vielfalt „Only variety can destroy variety“ (Ashby, 1952), das postuliert, dass die Komplexität externer Reize mit der Komplexität interner Antworten einer Organisation einhergehen muss. Existiert in der Umgebung ein Paradox, muss es sich im Verhalten der Führungskräfte widerspiegeln.

In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte übergeordnete und integrative Fähigkeiten, sozusagen *Metakompetenzen* entwickeln, mit denen sie neue Fähigkeiten und

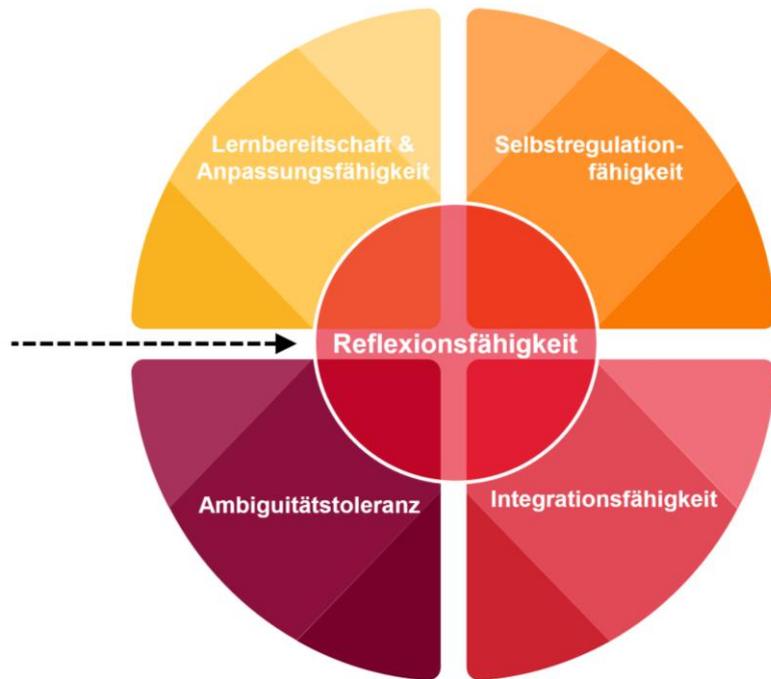
ein möglichst differenziertes und dennoch integriertes Verhaltensrepertoire entwickeln und nutzen können. Metakompetenzen helfen ihnen, ihre Perspektiven zu erweitern und ihre Wahlmöglichkeiten und damit ihre Führungsdiversität zu erhöhen (Denison et al., 1995; Glaser, 2019; Guo et al., 2020; Havermans et al., 2015; Kaiser, 2020; Kaiser & Overfield, 2010; Vilkinas & Ladyshevsky, 2012; Zhang et al., 2015).

Im Ambidextrie Führungsmodell wurden Reflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Selbstregulationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit sowie Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit als *Metakompetenzen der Beidhändigkeit* definiert. Sie sollen dabei unterstützen, die unterschiedlichen Rollenanforderungen flexibel auszutarieren und die Anforderungen der unterschiedlichen Ergebnisbereiche zu synchronisieren.

Auch wenn der Begriff der Metakompetenzen nicht vollumfänglich wissenschaftlich akzeptiert ist, so wurde er im Rahmen des Ambidextrie Führungsmodells aufgegriffen, weil mit dem Begriff verdeutlicht werden soll, dass diese Metakompetenzen, ähnlich wie die Kompetenz des Lesens, übergeordnete Kompetenzen darstellen, die es ermöglichen, anderen Kompetenzen und insbesondere die Beidhändigkeit ausleben zu können. Yukl (2008b) zählte beispielsweise kognitive Komplexität, Systemdenken, Situationsbewusstsein, Lernfähigkeit, soziale Intelligenz, emotionale Intelligenz und Verhaltensflexibilität zu den relevanten Fähigkeiten effektiver Führungskräfte (Yukl, 2008b). Diese Kompetenzen fließen alle in die Metakompetenzen ein.

Abbildung 21: Verhaltenserwartungen und Metakompetenzen Beidhändigkeit**Verhaltenserwartungen an eine beidhändige Führungskraft:**

- Sie sind aufmerksam für Ihr Umfeld und bekommen so einen guten Überblick über die Situation.
- Sie schaffen sich regelmäßig Reflexionsmöglichkeiten, um die Dinge ganzheitlich zu denken, Ihr Führungsverhalten auf Wirksamkeit zu überprüfen und laufend zu überlegen, mit welchem Führungsverhalten Sie den jeweiligen Anforderungen am besten gerecht werden.
- Sie lassen sich auf andere Perspektiven ein, führen unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen und stärken den gemeinsamen Dialog.
- Ergeben sich Spannungen und Konflikte, erkennen Sie diese nicht nur, sondern thematisieren diese offen und finden einen konstruktiven Umgang damit.
- Nicht zuletzt integrieren Sie Widersprüche, die sich aus den unterschiedlichen Führungsrollen ergeben, und bleiben handlungsfähig.
- Ungewohnte Situationen sehen Sie als Chance, Neues zu lernen.



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

Jede einzelne dieser *Metakompetenzen* ist für sich ein umfassendes psychologisches Konstrukt. Auf sie soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Reflexionsfähigkeit

Damit Führungskräfte in ihrem jeweiligen Kontext wirksam sind, müssen sie ihr Führungshandeln zwischen den Ergebnisbereichen geeignet ausbalancieren und es regelmäßig auf Wirksamkeit überprüfen. Sind sie sich der Auswirkungen ihrer Handlungen und Entscheidungen bewusst und nutzen sie Feedback von Anderen, sind sie in der Lage, Anpassungen vorzunehmen.

Um sowohl die effiziente Abarbeitung im Kerngeschäft als auch die innovative Zukunftsgestaltung in der BA zu ermöglichen, nutzen ambidextre Führungskräfte beide Denkmodi im Sinne von Kahnemans System-1- und System-2-Denken. Sie bringen die kognitive Fähigkeit mit, zwischen den beiden Denkmodi situationsangepasst zu wechseln und wissen, wann sie für eine Entscheidung sorgfältig überlegen oder sich eher auf ihre Intuition verlassen sollten. Da sie für ihr Kerngeschäft bereits fundierte Erfahrungen und Routinen mitbringen, können sie hier verstärkt auf mentale Abkürzungen und Intuition setzen (System-1-Denken). Ihre Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, Strategien sowie Produkt- und Service-Innovationen hingegen erfordert sorgfältige Analysen, Planungen und Risikoabwägungen, die eher auf Basis des System-2-Denkens stattfinden (Aronson et al., 2023; Beshears & Gino, 2014; Fischer, Asal & Krueger, 2013; Jungermann, 2009; Kahneman, 2011).

Hier soll auch nochmals auf die prägende Kraft des unbewussten Denkens verwiesen werden (Aronson et al., 2023). Bei konkurrierenden Zielen können zwar sorgfältig Informationen gesammelt, ausgewertet und gegeneinander abgewogen und somit das System 2 Denken eingesetzt werden. Oft wird bei Entscheidungen jedoch auf das automatische System-1-Denken zurückgegriffen. Es wählt dann die Option aus, die „kürzlich aktiviert oder *geprimt* wurde“ (Aronson et al., 2023, S. 80). Kommt eine Führungskraft möglicherweise gerade aus einem Zielnachhaltengespräch mit ihrem Vorgesetzten, bei dem es um die Wichtigkeit der baldmöglichen Zielerreichung geht, so könnte die Situation insofern *geprimt* sein, dass die Führungskraft im Nachgang Entscheidungen zugunsten des Ergebnisbereiches *sichert Ergebnisse* trifft (und weniger des Ergebnisbereichs *gestaltet Zukunft*).

Indem sich Führungskräfte regelmäßig Gelegenheiten und Zeit zum Nachdenken verschaffen, eröffnen sie sich einen Weg, um ihr System-2-Denken einzuschalten (Beshears & Gino, 2014). Im Gegensatz zum System-1-Denken, welches automatisch, instinktiv, emotional und mit mentalen Abkürzungen funktioniert, läuft das System-2-Denken langsam, logisch und überlegt ab. So visiert das System 1 eher konkrete und unmittelbar eintretende Vorteile an (ähnelt der exploitativen Logik) und vernachlässigt dabei abstrakte, ganzheitliche Zusammenhänge und langfristigen Folgen von Entscheidungen. System 2 verbraucht allerdings kognitive Leistung, die nur begrenzt verfügbar ist. Wenn diese kognitive Energie

verbraucht ist, können Entscheidungsprobleme, z. B. Voreingenommenheit oder mangelnder Motivation entstehen (Jungermann, 2009; Pfister et al., 2017).

Selbstreflexive Führungskräfte nutzen kritische Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung, um sich selbst einzuschätzen, sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden, Erfolge und Misserfolge zu analysieren und daraus zu lernen beziehungsweise zukünftige Verhaltensweisen zu beeinflussen (Vilkinas & Ladyshevsky, 2012; Yukl, 2008b). Konkret lässt sich Selbstreflexionskompetenz im Verhalten eines Individuums wie folgt erkennen: Es

- ändert Aktivitäten unter Berücksichtigung der erhaltenen Informationen;
- kann zugeben, einen Fehler gemacht zu haben;
- zieht genaue Schlussfolgerungen aus vergangenen Erfahrungen;
- schätzt seine Möglichkeiten in verschiedenen Situationen angemessen ein und
- analysiert vergangene Ereignisse im Hinblick darauf, was funktioniert hat und was gescheitert ist (Kozminski et al., 2022).

Selbstbewusstsein ermöglicht in diesem Zusammenhang einen klaren und realistischen Blick auf eigene Fähigkeiten, Überzeugungen und Motive und folglich selbstbewusstes und mutiges Verhalten. Selbstbewusste Individuen nutzen die eigene Fähigkeit, um komplexe geschäftliche Probleme und schwierige zwischenmenschliche Themen zu bearbeiten und sind bereit, die Wahrheit zu sagen und Positionen zu vertreten, auch wenn diese unbeliebt sind (Briscoe & Hall, 1999). Dies erleichtert ambidextres Führungshandeln *zwischen unterschiedlichen Welten* beziehungsweise Ergebnisbereichen.

Zur Reflexionsfähigkeit im Sinne des Führungsmodells der BA gehört, neben der nach innen gerichteten Selbstreflexionsfähigkeit, auch eine nach außen gerichtete Reflexionsfähigkeit. Diese hilft, dass Führungskräfte sowohl die Führungssituation mit ihren sozialen und politischen Prozessen und Beziehungen (Yukl, 2008b) als auch den Einfluss von Veränderungen im externen Umfeld auf ihre Organisation verstehen und deuten können. Je dynamischer, mehrdeutiger, unvorhersehbarer und ungewisser ein Kontext ist, desto wichtiger ist es, dass Führungskräfte aufmerksam für ihr Umfeld sind (Laureiro-Martínez et al. 2010, S. 100). Mit guten Beziehungen zu ihren unterschiedlichen Interessengruppen (zum Beispiel Kunden und Kundinnen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales und so weiter) können sie deren Bedürfnisse einschätzen (Uhl-Bien & Arena, 2018, S. 93) und ihr Führungshandeln darauf abstimmen. Innovative Erweiterungen im Angebotsportfolio sind dann möglich, wenn sich alle, über alle Hierarchiestufen hinweg, am Markt und den jeweiligen Anforderungen orientieren, Aktionen der Wettbewerber verfolgen, Trends im Markt aufspüren und Kundenwünsche in regelmäßigen Abständen analysieren. Die Wahrnehmung des aktuellen

Marktumfeldes ist für individuelles ambidextres Verhalten nachweislich von hoher Bedeutung (Keller, 2012).

Situatives Bewusstsein beziehungsweise die Sensibilität für den Kontext (Bledow et al., 2011), soziale Intelligenz, kognitive Komplexität, Systemdenken sowie analytisches System-2-Denken (Pfister et al., 2017) unterstützen Führungskräfte dabei, den Kontext und die Situation zu diagnostizieren und beispielsweise zu analysieren, wie die verschiedenen Teile der Organisation miteinander in Beziehung stehen und wie sich Änderungen in einem Teil des Systems auf andere Teile auswirken. So können sie angemessene Führungsantworten auswählen und ihr Verhalten flexibel anpassen (Yukl, 2008b; Yukl & Mahsud, 2010). Kearney (2013) zufolge müssen Situationen auch dahingehend analysiert werden, inwiefern sie überhaupt für ambidextre Führung passend sind.

Ambiguitätstoleranz

Zunehmende Veränderungen und Unsicherheiten bringen auch innerhalb der BA verstärkt Situationen mit sich, in denen dynamische Entscheidungen unter Mehrdeutigkeit und Komplexität getroffen werden müssen und ambidextre, anpassungsfähige und ambiguitätstolerante Führung erforderlich ist (Good & Michel, 2013; Kaiser, 2020).

„In einer instabilen äußeren Welt, in der sich Ziele, Aufgaben und Ansprüche rasch und auch unerwartet ändern, kann man sich nicht *richtig* verhalten. Wo Ziele sich permanent ändern und ebenso die Kriterien der Beurteilung von Situationen, gibt es nur selten eindeutige zeitstabile Zieldefinitionen“ (Rietmann & Deing, 2019, S. 315).

Ambiguität gilt als Mehrdeutigkeit einer Situation an sich und Unsicherheit entspricht dem Gefühl eines Individuums im Umgang mit dieser Mehrdeutigkeit. Ambiguitätstoleranz wird als Fähigkeit bezeichnet, Situationen, die durch komplexe und widersprüchliche Informationen gekennzeichnet sind, nicht nur gut auszuhalten, sondern diese sogar konstruktiv zu nutzen (Ispaylar, 2020). Im Gegensatz zur von Gefühlen ausgelösten Ambivalenztoleranz gegenüber Personen, beschreibt die Ambiguitätstoleranz die kognitive Fähigkeit, die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von (inhaltlichen) Informationen in widersprüchlichen Situationen konstruktiv zu steuern (Stenzel, 2022).

Autoren der jüngeren Paradoxie Forschung sprachen sich dafür aus, Spannungen und konfligierende Prioritäten anzuerkennen, sie wertzuschätzen und einen bewussten und konstruktiven Umgang mit ihnen zu finden anstatt sie auflösen zu wollen (Knight & Cuganesan, 2014; Smith & Lewis, 2011). Eine effektive Führungskraft hat Vertrauen in ihre Unsicherheit und in ihre Fähigkeit, sich diese einzugestehen und damit gut umzugehen (White & Shullman,

2010). Ihr *paradoxes Mindset* entspricht dem Maß, mit dem sie Spannungen akzeptieren und daraus konstruktiv Energie ziehen kann (Glaser, 2019). Ambidextre Führungskräfte bringen die dafür notwendige emotionale und strategische Klarheit mit und auch die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten (O'Reilly, 2021). Sie akzeptieren Ambiguität und Paradoxien und suchen nach Wertschöpfungschancen, indem sie beispielsweise mit neuen Partnern zusammenarbeiten, alternative Technologien einsetzen oder flexiblere Zeitrahmen zum Ressourceneinsatz nutzen. So halten sie ihre Organisation stets in einem dynamischen Gleichgewicht (Mom et al., 2009; Smith et al., 2023; Smith, Tushman & Lewis, 2016).

Auf den Paradoxie Ansatz geht auch das Konzept der *Sowohl-Als-Auch-Führung* zurück. Im diesem Zusammenhang bewegen sich Führungskräfte weg von klassischen *Entweder-oder-Denkweisen* hin zu einem *Sowohl-Als-Auch-Mindset*. Damit sind sie offener für Veränderungen, anstatt nach Stabilität zu streben. Sie akzeptieren, dass Ressourcen nicht immer endlich sind und erkennen die Vorteile von Widersprüchlichkeiten (Smith & Lewis, 2011; Zhang et al., 2015). Der Kerngedanke von *Sowohl-Als-Auch* besteht darin, die Betrachtung vorhandener Ideen als Gegensätze aufzugeben und stattdessen verstehen und herausfinden zu wollen, wie sich die Ideen gegenseitig ergänzen beziehungsweise nach Lösungen zu suchen, wie die unterschiedlichen Optionen zusammengebracht werden können. Vermeintlich konkurrierende Ideen, wie beispielsweise Zentralisierung und Dezentralisierung, werden vor einer Entscheidung gleichermaßen begutachtet. Es geht nicht darum, einen Kompromiss zwischen den Perspektiven zu finden, sondern darum, das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Es ist unbestritten, dass beide (sämtliche) Seiten erforderlich und wertvoll sind. Als Illustration dient die Metapher des Ein- und Ausatmens: Sowohl das Einatmen als auch das Ausatmen sind überlebenswichtige Funktionen und eine Entscheidung zwischen den beiden ist unmöglich (Smith et al., 2023). *Sowohl-Als-Auch-Führung* lässt sich beispielsweise über folgende Verhaltensdualitäten beschreiben:

1. Kombination von Selbstzentriertheit und Fremdzentriertheit;
2. Aufrechterhaltung von Distanz und Nähe;
3. Gleichbehandlung von Mitarbeitenden bei gleichzeitiger Individualisierung;
4. Durchsetzung von Arbeitsanforderungen bei gleichzeitiger Flexibilität und
5. Aufrechterhaltung der Entscheidungskontrolle bei gleichzeitiger Autonomie (Smith & Lewis, 2011; Zhang et al., 2015).

Kearney stellte 2013 ihren Ansatz ambidextrer Führung von Teams auf Grundlage der *Sowohl-Als-Auch-Führung* auf. Dieser thematisierte die explizite Verbindung von Gegensatzpaaren.

Auch wenn das zugrundeliegende *Sowohl-Als-Auch*-Denken mehr kognitive Komplexität von Führungskräften abverlangt und Führungskräfte widersprüchliche Gedanken im Kopf aushalten müssen, können sie mit *Sowohl-Als-Auch*-Führung mehr Wertschöpfung erreichen als mit *Entweder-oder*-Denken, das sich auf konkurrierende Werte bezieht. Ein systemischer und paradoxer Blick auf die Welt und kognitive sowie verhaltensmäßige Komplexität kann Führungskräften im Kontext der *Sowohl-Als-Auch-Führung* helfen (Cameron & Quinn, 2011; Cameron et al., 2006; Cameron, Quinn et al., 2014; Quinn et al., 2021).

Individuelles Erleben von kognitiver Dissonanz muss im Spannungsfeld konkurrierender Ziele und Themen konstruktiv verarbeitet werden. „Kognitive Dissonanz entsteht immer dann, wenn mindestens zwei verschiedene kognitive Inhalte, die wir erleben (z. B. Gedanken, Überzeugungen, Einstellungen, Wahrnehmung eigener Verhaltensweisen) nicht oder nur schwer miteinander vereinbar sind“ (Fischer, Asal & Krueger, 2013, S. 16). Nach der Dissonanztheorie ist jede Entscheidung zwischen zwei Optionen mit dem Erleben von Dissonanz verbunden, da die negativen Konsequenzen der favorisierten Wahl und die positiven Konsequenzen der abgelehnten Wahl dissonant zur Entscheidung sind. Dabei erscheint die Dissonanz nach einer Entscheidung umso stärker, je höher die Bedeutung der jeweiligen Entscheidung ist.

Um die mit dieser kognitiven Dissonanz einhergehenden Spannung zu bewältigen, wird die gewählte Option stets positiver beurteilt als die Option, die verworfen wurde (Betsch et al., 2011; Heckhausen & Heckhausen, 2018). Forschungen zeigten, dass Menschen nach getroffener Entscheidung diejenigen Informationen, die ihre getroffenen Entscheidungen untermauern, gegenüber denjenigen Informationen präferieren, die ihren getroffenen Entscheidungen widersprechen. Diese unterstützenden Informationen geben ihnen das Gefühl, dass sie *gute Entscheidungsträger* sind und verringern so das Erleben der kognitiven Dissonanz (Kastenmüller et al., 2014, S. 358). *Selective Exposure* beziehungsweise konfirmatorische Informationssuche werden im Rahmen der Dissonanztheorie als selektive Suche nach neuen Informationen, definiert, die primär dazu verwendet werden, die getroffenen Entscheidungen zu validieren. In diesem Kontext können Bestätigungsfehler auftreten (Fischer et al., 2008; Fischer et al., 2011; Kastenmüller et al., 2014).

Luscher und Lewis leiteten aus ihrer Aktionsforschung 2008 ab, dass man Führungskräfte dabei unterstützen kann, paradoxes Denken zu akzeptieren. Nachdem Führungskräfte bei den Untersuchungen der Forscher anfänglich Spannungen noch als Dilemma erlebten, erkannten sie mit der Zeit, dass sie niemals zwischen konkurrierenden Spannungen wählen konnten, weil jede Option das Bedürfnis nach dem Gegenteil verstärkte (siehe kognitive Dissonanz). So sprachen die Führungskräfte schließlich über die Spannungen und begannen, in *Sowohl-Als-Auch*-Möglichkeiten zu denken.

Smith und Lewis betrachteten 2011 Metakommunikation als gute Möglichkeit, um unklare Botschaften, Paradoxien oder Spannungen, die in mehrdeutigen Situationen zu Unsicherheit führen können, offen zu legen, zu besprechen und *Sowohl-Als-Auch*-Optionen zu identifizieren. Bei arbeitsbezogener Ambiguitätstoleranz überprüfen Individuen die Angemessenheit ihrer Leistungen, indem sie bei Anderen Feedback einholen. Dies ermöglicht ihnen, Mehrdeutigkeiten oder Unsicherheiten aufzuklären (Ispaylar, 2020). „Der Umgang mit der eigenen Ambivalenz ist zentral für eine authentische und ziieldienliche Kommunikation“ (Starker & Peschke, 2021, S. 180).

Selbstregulationsfähigkeit

Ambidextre Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit sind sich der konkurrierenden Erwartungen zwischen kurzfristiger Zielerreichung im Kerngeschäft und langfristiger Zukunftsgestaltung bewusst und wissen, dass bestimmte Entscheidungen zwar unmittelbare Ergebnisse und Vorteile bringen, jedoch mittel- und langfristig die Zukunftsfähigkeit beziehungsweise den nachhaltigen Erfolg der Organisation unterminieren. Sie berücksichtigen Aspekte des Belohnungsaufschubs in ihren Entscheidungen, wägen kurzfristige Ergebnisrealisierung und langfristige Konsequenzen ab und ermuntern auch ihre Teammitglieder dazu, zumindest teilweise, unmittelbare Vorteile (z. B. eine perfekte Zielerreichung) aufzuschieben und dafür Ressourcen auch in die Zukunftsgestaltung und Innovation zu investieren, um Zukunftsoptionen für die BA und ihre Interessengruppen zu ermöglichen.

Mit der für die Beidhändigkeit wichtigen Selbststeuerungskompetenz bringen ambidextre Führungskräfte die notwendige Willensanstrengung mit, auftretende Ablenkungen abzufedern und andere Bedürfnisse oder beabsichtigte Handlungen zu vertagen (Belohnungs- und Bedürfnisaufschub). Selbstregulationsfähigkeit hilft Führungskräften, ihre Aufmerksamkeit und Impulse mit ihren Gedanken und Emotionen sowie ihre resultierenden Handlungen zu steuern. Sie *regulieren* beispielsweise, ob sie eher divergentem Denken mit einer Vielzahl von Möglichkeiten (Exploration) oder fokussierter Aufmerksamkeit (Exploitation) den Vortritt geben. Den Einfluss und die Wirkung von Emotionen auf ihre Handlungssteuerung kalkulieren sie ein und navigieren diese wirkungsvoll über Selbstmotivierung oder Selbstberuhigung.

Im Zusammenhang mit der Selbstregulationsfähigkeit einer Führungskraft wurde zudem von der Selbstführung einer Führungskraft gesprochen. Ausgestattet mit einem hohen Maß an Selbstbewusstsein, einem ausgeprägten Urteilsvermögen und einem starken inneren Kompass, gelingt es diesen Führungskräften, bei all den Kompromissen, die in der komplexen und sich verändernden Umgebung erforderlich sind, flexibel auf Umgebungseinflüsse zu

reagieren und sich dabei dennoch nicht zu verlieren. Misserfolge gelten nicht als persönliche Niederlage, sondern als Möglichkeit, zu lernen und sich kontinuierlich zu erneuern (Crossan et al., 2008; Denison et al., 1995; Graf, 2019; Rosing et al., 2011).

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass sich die Prozesse der Selbstregulierung und der unvoreingenommenen Informationsverarbeitung auf eine ähnlich limitierte Ressource wie das System-2-Denken stützen und diese mit ihrer Nutzung zunehmend verbraucht wird.

Entscheidungsträger, die kognitiv und motivational erschöpft sind (*ego-depleted*), tendieren dazu, den erhöhten kognitiven Aufwand zu vermeiden, den die Suche nach (und Verarbeitung) widersprüchlicher Informationen erfordert. Da sie in diesem Zusammenhang zu einer bestätigenden Informationssuche und Informationsverarbeitung (*confirmation bias*) neigen und unerwünschten Informationen aus dem Weg gehen, besteht die Gefahr, dass es zu suboptimalen Entscheidungen kommt. Damit Führungskräfte qualitativ hochwertige Entscheidungen fällen können, sollten sie auf einen ausreichend vollen *Speicher* an Selbstregulationsressourcen zurückgreifen können (Fischer et al., 2008).

Die Ambidextriefähigkeit von Führungskräften kann gefördert werden, indem ihre Fähigkeit trainiert wird, ihren Aufmerksamkeitsfokus zu kontrollieren und richtig zu verschieben. Die Aufmerksamkeitsmodulation beeinflusst die Fähigkeit, Entscheidungen bezüglich Exploration – Exploitation richtig zu treffen. Auch können die neurologischen Prozesse weiterentwickelt werden, die die Reaktionen von Individuen auf sich ändernde Umweltbedingungen verbessern (Laureiro-Martínez et al., 2010). Mit kognitiven Interventionen können ihre Verhaltensagilität, ihr paradoxes Denken und ihre Beziehungsqualitäten gestärkt werden (DaHee Shon, 2019).

Lernbereitschaft- und Anpassungsfähigkeit

Auch die persönliche Fähigkeit und Bereitschaft von Führungskräften, sich auf neues Lernen einzulassen respektive in ihre berufliche Entwicklung zu investieren, gilt als eine der Metakompetenzen des Ambidextrie Führungsmodells.

Individuen, die glauben, dass ihre Talente durch harte Arbeit, gute Strategien und Input von anderen entwickelt werden können, haben, Dweck (2019) zufolge, einen *Growth Mindset*. Sie genießen Herausforderungen, streben nach Lernerfahrungen und erkennen in der Entwicklung neuer Fähigkeiten Chancen für sich. Individuen mit einem *Fixed Mindset* hingegen gehen davon aus, dass ihre Talente angeboren und fix sind.

Bei Briscoe und Hall (1999) finden sich Kriterien für die Lernbereitschaft eines Individuums: Es

- bleibt auf dem Laufenden in Bereichen, die für das Unternehmen wichtig sind;
- ist offen für Ideen, neue Informationen und vielfältige Perspektiven;
- sucht Feedback von anderen, das zu Änderungen im eigenen Verhalten führt;
- reagiert auf Kritik und negative Ergebnisse, indem es versucht, die zu kombinierenden Lektionen zu verstehen und es
- reflektiert eigene Erfahrungen auf eine Weise, die Erkenntnisse schafft und die Effektivität verbessert.

Vielseitigkeit wird in diesem Zusammenhang auch als Metakompetenz, beschrieben, die es einem Individuum ermöglicht, eine breite Palette spezifischer Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu beherrschen und sich kontinuierlich neue anzueignen. Hierzu gehört, zu lernen, wie gegensätzliche und ergänzende Fähigkeiten und Verhaltensweisen gut ausbalanciert und das situative Urteilsvermögen gestärkt werden können beziehungsweise, wann welches Verhalten in welchem Maße eingesetzt werden sollte. Wenn Führungskräfte ihre Vielseitigkeit entwickeln, fällt es ihnen auch leichter, neue Fähigkeiten und Kompetenzen in einem sich verstärkenden Kreislauf zu erwerben und auszubauen (Kaiser, 2020; Kaiser et al., 2023).

Der PSI-Theorie von Kuhl zufolge liefert das Objekterkennungssystem Lernerfahrungen, indem es einzelne, unverbundene Sinneseindrücke bewusst wahrnimmt und die Aufmerksamkeit auf Neuartiges, Unerwartetes und auf Fehler fokussiert. Langfristiges Lernen findet jedoch im Extensionsgedächtnis statt, das, als einziges Erkenntnisssystem, Gefühle integrieren kann und einzelne Lernerfahrungen, Bedürfnisse und Werte zu einem ganzheitlichen, impliziten Erfahrungswissen vernetzt. Der Zugang des Extensionsgedächtnis zur Selbstwahrnehmung ermöglicht die adaptive Verhaltensregulation und, dass die positive Selbstbewertung aufrechterhalten bleibt. Negative Gefühle können damit beispielsweise wieder herunterreguliert werden, so dass das Individuum nicht nur unstimmgige, einzelne Lernerfahrungen und in den korrespondierenden negativen Gefühlen gefangen bleibt, sondern die Integration in einen Gesamtzusammenhang mit der notwendigen Gefühlsregulation im Extensionsgedächtnis stattfinden kann (Graf, 2019) (<https://www.psi-theorie.com/> am 02.03.2024).

Da emotionale Reaktionen, wie beispielsweise die Freude über ein Erfolgserlebnis, auf verschiedene kognitive Repräsentationen von vergangenen Handlungen konditioniert und sie mit den ihnen verknüpften Körperwahrnehmungen (somatische Marker) im Netzwerk bisheriger Erfahrungen (implizites Erfahrungswissen) abgespeichert sind, können Führungskräfte auf ihrer Suche nach situationsadäquaten Verhaltensweisen schneller reagieren und Entscheidungen fällen (Kuhl, 2018).

Charbonnier-Voirin und Roussel (2012) zufolge ist es im Zuge sich ständig weiter entwickelnder Innovationen, neuer Themenstellungen und Berufsbilder zunehmend erforderlich, vorhersehen zu können, welche Anforderungen für zukünftige Berufe relevant sind und sich dementsprechend vorzubereiten und dafür zu lernen. Das von ihnen entwickelte Konstrukt der *adaptiven Performance* beinhaltet auch die Fähigkeit eines Individuums, sein Verhalten an sich verändernde Umgebungen, Situationen oder Ereignissen anzupassen. Individuen sind damit in der Lage, effizient mit unsicheren und unvorhersehbaren Arbeitssituationen umzugehen und trotz der inhärenten Unsicherheit und Unklarheit Entscheidungen treffen zu können. Darüber hinaus geht es um die Fähigkeit, Lösungen beziehungsweise kreative Ansätze zu entwickeln, um atypische, schlecht umrissene oder komplexe Probleme zu bewerkstelligen.

Auf die Anpassungsfähigkeit eines Individuums zahlen seine Dialogfähigkeiten, Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen und diversen Menschen und Ideen ein sowie seine Bereitschaft, neue Herausforderungen in unerforschten Bereichen oder trotz turbulenter Veränderungen anzunehmen (Briscoe & Hall, 1999).

Integrationsfähigkeit

Da die Führungskräfte der BA für die Zielerreichung und Ergebnisse verantwortlich sind, sorgen sie dafür, dass unterschiedliche Arbeitsergebnisse, beispielsweise aus *Exploit-* und *Explore*-Bereichen, aber auch unterschiedliche Erfahrungen, Ideen und Handlungsoptionen aufgegriffen und zu gemeinsamen Lösungen zusammengeführt werden und die Organisation insgesamt erfolgreich ist und bleibt.

Keller (2012) zufolge liegt es an den Einzelentscheidungen der Führungskraft, ob, wann und wie sie Exploration und Exploitation koordiniert beziehungsweise integriert, beispielsweise, indem sie Arbeitsergebnisse der unterschiedlichen Bereiche zu einem Gesamtergebnis zusammenführt, gemeinsame Synergien hebt oder selbst zwischen den unterschiedlichen Handlungsmustern hin- und herwechselt. In der Rolle des Integrators ist die Führungskraft sowohl kritische Beobachterin als auch reflektierende Lernende und analysiert, welche der operativen Rollen zu einem bestimmten Zeitpunkt entsprechend der jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen, ausgeführt werden sollte (Vilkinas & Ladyshevsky, 2012).

In der BA ist die Führungskraft Dreh- und Angelpunkt, indem sie zwischen den Ansprüchen und Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen, wie beispielsweise Verwaltungsrat, Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeitenden, vermittelt und ein konstruktives Zusammenwirken im Gesamtsystem gestaltet. Sie orchestriert den *Tanz zwischen den*

Erwartungsbereichen. So wird in der BA der kontextabhängige Wechsel zwischen den Ergebnisbereichen genannt.

Im Spannungsfeld exploitativer und explorativer Themenstellungen und Erwartungen gestaltet die ambidextre Führungskraft als *Brückenbauerin* den Rahmen, damit sich vorhandenes Wissen mit neuartigen Informationen verbindet und sich Wissen zwischen den explorativen und exploitativen Bereichen gegenseitig befruchten kann (Glaser, 2019; Smith & Lewis, 2011; Vilkinas & Ladyshevsky, 2012). Zudem fördert die Führungskraft Zusammenarbeit, Verbundenheit und Netzwerke, um neue Ideen in der Organisation zur Entfaltung zu bringen und zu skalieren. Gemeinsame Werte, Teamentwicklungsprozesse und gemeinsame Anreizsysteme helfen ihr dabei, widersprüchliche Ausrichtungen zu bewältigen (Jansen et al., 2008; Knight & Cuganesan, 2014; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Mom (2006) charakterisierte ambidextre Führungskräfte als *Multitasker*, die mehrere Aktivitäten gleichzeitig ausführen und mehr Generalist als Fachexperte sind. Darüber hinaus akzeptieren sie Widersprüche, können und wollen mit konfliktbehafteten Situationen umgehen und wollen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrungen ständig verbessern und erneuern. Sie führen nicht nur Individuen und Themen exploitativer und explorativer Bereiche immer wieder zusammen, sondern machen sich, auf Basis interner und externer Rahmenbedingungen, ein Bild vom Wissen ihrer Mitarbeitenden und integrieren es zu einem stimmigen und ganzheitlichen Ergebnis, beispielsweise einem neuen Dienstleistungsangebot. Wichtige Ideen kommunizieren sie an ihr Top Management, damit dort entsprechende strategische Entscheidungen für die Gesamtorganisation getroffen werden (Keller, 2012).

Uhl-Bien und Arena (2018) berichteten aus ihren Untersuchungen, dass Integration dann erreicht wurde, wenn der *Gap* zwischen erworbenem Markt- oder Technologiewissen (Exploration) und erwarteten Ergebnissen (Exploitation) auf Managementebene geschlossen wurde. So ist Integration ein kontinuierlicher Top Down Prozess, der die Bemühungen vieler Spezialisten innerhalb der Organisation koordiniert, indem er die unterschiedlichen Ziele der Organisationsmitglieder synchronisiert und Synergien identifiziert.

Ambidextre Führungskräfte unterstützen ihre Teams, ausgewogen zu agieren, indem sie komplementäre Perspektiven einbringen, beispielsweise, wenn sich Teams entweder zu stark in explorative Handlungsmuster oder exploitative Handlungsmuster begeben. Dann fördern sie dementsprechend einmal Stabilität und ein anderes Mal Kreativität (Bledow et al., 2011; Martínez-Climent et al., 2019; Raisch et al., 2009). Je nach Situationserfordernis zoomen sie manchmal aus dem strategischen Gesamtbild heraus, um Wandel einen Sinn zu geben und tauchen ein anderes Mal wieder in taktische Details ein. Manchmal verhalten sie sich autoritär, um Klarheit und Richtung zu geben und ein anderes Mal beteiligen und

befähigen sie, um andere einzubeziehen und zu motivieren (Kaiser, 2020). Zudem sorgen sie dafür, dass unterschiedliche Positionen, beispielsweise, die die eher der linear-kausalen Logik folgen sowie die, die eher der unternehmerischen Logik folgen, immer wieder zusammen finden und voneinander lernen und sich gegenseitig zu schätzen wissen (Faschingbauer, 2017).

Integrative Anstrengung ambidextrer Führung auf allen Führungsebenen

Probst et al. (2011) stellten heraus, dass die Zukunft von Führung aus der konzertierten Anstrengung aller Führungskräfte auf allen Organisationsebenen besteht, um mit den Spannungen und Paradoxien umzugehen, die mit verschiedenen Arten von Strategien und Innovationsaktivitäten einhergehen. Mehrere Führungskräfte arbeiten danach über Organisationsebenen hinweg zusammen und begünstigen über ihr Führungsverhalten sowohl Exploitation als auch Exploration bei ihren Mitarbeitenden, damit ambidextre Führung idealtypisch auf allen Ebenen auftreten beziehungsweise als Eigenschaft von allen in der Organisation an den Tag gelegt werden kann (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Je nach Führungsebene ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte. O'Reilly und Tushman (2004; 2008) formulierten im Kontext von Ambidextrie folgende Anforderungen an Top Manager beziehungsweise Top Management Teams: Sie nehmen die strategische Einbettung von Ambidextrie in den Organisationskontext vor, kommunizieren die strategische Absicht, die das Verfolgen von Ambidextrie rechtfertigt, und verpflichten ein Führungsteam auf ein zukunftsorientiertes strategisches Ziel (O'Reilly & Tushman, 2008, 2011; O'Reilly III & Tushman, 2004). Dabei zeigen sie strategische Korridore auf, die den Kompromiss zwischen Exploration und Exploitation genauer definieren, formulieren sogenannte *Hunting Zones*, die Orientierung geben, welche Wachstumsziele verwirklicht werden sollen und welche Themen höchstwahrscheinlich Organisationsunterstützung erhalten (Binns et al., 2022). Die unvermeidlichen Spannungen und Widersprüche, die das Design mit unterschiedlich ausgerichtete Einheiten und Architekturen mit sich bringt, balanciert und integriert das Top Management Team. Ein Top Management Team, das explizit sowohl Exploitation als auch Exploration verantwortet und gemeinsame Ziele und Werte teilt, lässt notwendige Ressourcenallokation zwischen Exploitation und Exploration nachvollziehbar erscheinen (O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly III & Tushman, 2004).

Untersuchungen von Lubatkin et al. (2006) unterstrichen die Bedeutung des gemeinschaftlichen Verhaltens von Top Managern. In ihrer Studie mit 139 kleineren Unternehmen stellten sie fest, dass deren erfolgreiche Ambidextrie und die daraus resultierende Unternehmensleistung wesentlich durch das integrierende Verhalten des Top

Management Teams bestimmt wurde. Messpunkte waren dabei das Ausmaß gemeinschaftlichen Verhaltens, das Ausmaß und die Qualität des Informationsaustausches, die Wertschätzung einer gemeinsamen Entscheidungsfindung, die Einheit von Zielen sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Aktivitäten und Projekte aufeinander abzustimmen.

Mit ihrem sichtbaren Engagement beim Verfolgen der Ambidextrie führen Top Manager die unterschiedlichen Elemente zusammen und präsentieren den Organisationsmitgliedern ein stimmiges Gesamtbild, das Strategie, Organisation und Umgebung zusammenfügt und eine gemeinsame Identität der Organisation herstellt (Crossan et al., 2008; Jansen et al., 2008). Indem sie in einige Organisationsbereiche neue Fähigkeiten einbringen während sie in anderen Bereichen vorhandene Fähigkeiten ausschöpfen, managen Top Manager die Balance zwischen Exploration und Exploitation (Laureiro-Martínez et al., 2010). Darüber hinaus erleichtern sie das Lernen in der Organisation, stellen den Status quo in Frage, akzeptieren Misserfolge und sorgen, auch gegen Widerstände der exploitativen Bereiche, für die Integration und den Transfer von Wissen (O'Reilly & Tushman, 2008).

Sämtliche Führungsebenen, nicht nur Top Manager, nehmen Einfluss auf die Ambidextriefähigkeit ihrer Organisation. Die Integration und Koordination unterschiedlicher Handlungsmuster übernehmen sowohl Top- als auch Mittleres Management (Bucic et al., 2010; Carmeli & Halevi, 2009; Jansen et al., 2008; Mueller et al., 2020; Schindler, 2015; M. Tushman et al., 2011; Zimmermann et al., 2018).

Das mittlere Management übersetzt strategische Zusammenhänge und leitet aus vorgegebenen Strategien konkrete operative Aktivitäten ab. Zudem entlastet es das Top Management durch die Bearbeitung auftretender Konflikte und Spannungen im operativen Alltag und demonstriert mit Risikobereitschaft und Anpassungsfähigkeit die Bedeutung von Ambidextrie (Keller, 2012). Als *organisatorische Verbindungsglieder* schaffen Führungskräfte mittlerer Führungsebenen, Verknüpfungen zwischen explorativen und exploitativen Themen und Bereichen, vermitteln und fördern funktionsübergreifende Zusammenarbeit, koordinieren und treffen gemeinsame Entscheidungen, stellen Ressourcen bereit und ermöglichen Übergänge von einem Bereich zum anderen. Sie integrieren nicht nur Themen, sondern fördern auch den Dialog zwischen Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Bereiche und stärken die Beidhändigkeit von Mitarbeitenden. Bei struktureller Ambidextrie führen sie Resultate aus den unterschiedlichen Organisationsbereichen zu einem Gesamtergebnis zusammen und bei zyklischer Ambidextrie initiieren und steuern sie die Wechsel zwischen den exploitativen und explorativen Aktivitäten (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Mom et al. stellten 2019 dar, dass sich die Ambidextriefähigkeit einer Organisation erhöhen lässt, indem man die Ambidextriefähigkeit operativer Führungskräfte steigert.

Führung ist eine hinreichende Vorbedingung für die Beidhändigkeit einer Organisation und nimmt deswegen eine wichtige Rolle für Organisationen ein (Cannaerts et al., 2020; Mueller et al., 2020). Mit ihrem täglichen Führungshandeln richten operative Führungskräfte ihre Projekte am jeweiligen organisatorischen Kontext aus und managen dabei auftretende Spannungen zwischen Exploration und Exploitation, indem sie diese in bestehende Systeme und Prozesse integrieren. Hierfür benötigen sie sowohl Handlungs- und Entscheidungsfreiräume als auch die erforderlichen Kompetenzen sowie die Bereitschaft, organisatorische Entscheidungen treffen und Systeme und Prozesse gestalten zu können. Neben persönlichen Fähigkeiten werden hier Organisations- und Teambildungsfähigkeiten noch wichtiger, um die in Systemen und Prozessen eingebetteten Spannungen gemeinsam bearbeiten zu können (Zimmermann et al., 2018).

3.2.6 Dimension der Persönlichkeit der Führungskraft

Da das Ambidextrie Führungsmodell der BA unter der Federführung der Führungsakademie und somit aus der Perspektive der Führungskräfteentwicklung entstanden ist, sollten möglichst konkrete Empfehlungen zur Handlungsorientierung in der Führung sowie zur Weiterentwicklung von Führungskräften formuliert werden. Das Führungsmodell legt daher den Fokus auf konkrete beobachtbare Führungsverhaltensweisen und damit verknüpfte Führungskompetenzen, die beide trainiert werden können. Die 17 definierten Verhaltensanker wurden mit dem Kompetenzmodell der BA verknüpft, das auf die Arbeiten von Erpenbeck zurückgeführt werden kann. Diese Kompetenzen helfen Führungskräften und Mitarbeitenden ein bestimmtes, erwartetes Verhalten zu zeigen. Die dort definierten Kompetenzen wurden jeweils *dem* Ergebnisbereich zugeordnet, mit dem ein Zusammenhang am stärksten angenommen wurde.

Da individuelle Persönlichkeitsmerkmale, „mindestens mittelfristig stabil“ (Rauthmann, 2017, S. 439) und weniger trainierbar als Kompetenzen gelten, sollte das Ambidextrie Führungsmodell bewusst kein Persönlichkeitsmodell der Führung werden. Damit keine Ähnlichkeit zu bestimmten Persönlichkeitskonzepten interpretiert wird, wurde das Führungsmodell der BA auch nicht in den oft typischen Farben gelb, blau, grün und rot möglicher Persönlichkeitstypen aufgesetzt.

Dennoch impliziert das Führungsmodell die Annahme, dass persönliche Merkmale und Präferenzen ins Führungshandeln von Führungskräften einfließen und eine Kombination von Fähigkeiten und Merkmalen dabei helfen kann, ambidextres Führungshandeln auszuleben.

Yukl fasste 1989 aus dem damaligen Stand von Führungstheorien und -forschungen hohes Selbstvertrauen, Energie, Initiative, emotionale Reife, Stresstoleranz und Glaube an die

interne Kontrollüberzeugung als die Merkmale zusammen, die am beständigsten mit der Effektivität von Führungskräften in Zusammenhang gebracht werden konnten.

Für die Dimension der Persönlichkeit sind im Ambidextrie Führungsmodell die Big Five Persönlichkeitsmerkmale als theoretische Grundlage eingeflossen, die auch im empirischen Teil der Forschungsarbeit in einer Studie betrachtet werden. Diese Studie untersucht, inwiefern ein Zusammenhang zwischen den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen und der Wahrnehmung ambidextrer Führungsverhaltensweisen besteht.

3.3 Einordnung der Elemente in die Literatur

Die untenstehende Abbildung 22 zeigt die Einordnung der Elemente des Ambidextrie Führungsmodells in die jeweils relevanten theoretischen Konzepte.

Abbildung 22: Elemente des Führungsmodells mit ihrem theoretischen Hintergrund

Elemente des Führungsmodells	Theoretischer Hintergrund
Die Struktur des Modells mit vier Polen und vier Quadranten	<ul style="list-style-type: none"> • Ambidextrie • Paradox-Theorie • Competing Values Framework • AGIL-Schema • Sowohl-/Als-/Auch-Führung
Dimension der externen und internen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontingenzorientierte Führungsansätze • Ambidextrie • AGIL Schema • Strategische Führung • Flexible, adaptive und vielseitige Führung
Dimension der Ergebnis- bzw. Erwartungsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> • AGIL Schema • Verhaltensorientierte Führungstheorien / Yukl Taxonomie • Competing Values Framework • Strategische Führung • Ambidextrie • Paradox Theorie • Konzept der Selbststeuerung • Konzept der Verhaltenskomplexität
Dimension der Verhaltenserwartungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextabhängige Führung • Verhaltensorientierte Führungstheorien / Yukl Taxonomie • Ambidextre Führung (öffnendes/schließendes Verhalten) • Paradoxe Führung • Flexible, adaptive, vielseitige Führung; Führung der organisationalen Anpassungsfähigkeit • Transformational/transaktionaler Führungsstil
Dimension der Beidhändigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ambidextre und paradoxe Führung • Sowohl-/Als-/Auch-Führung • Competing Values Framework / Leadership • Psychologie der Entscheidungsfindung • (Soziale) Kognition • Handlungssteuerung (Selbstkontrolle und Selbstregulation) • Verhaltenskomplexität • Flexible, adaptive, vielseitige Führung; Führung der organisationalen Anpassungsfähigkeit
Dimension der Persönlichkeit der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsorientierte Führungsansätze • Big Five Persönlichkeitsmerkmale

Anmerkung. Eigene Darstellung.

Ambidextre Führung nach dem Ambidextrie Führungsmodell wird, ähnlich wie bei Rosing et al. (2011), operationalisiert als die kontextabhängige adäquate Balance zwischen explorativem (Verhaltensanker aus dem Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft* sowie dem Ergebnisbereich *unterstützt und fördert Menschen*) und exploitativem (Verhaltensanker aus dem Ergebnisbereich *sichert Ergebnisse* sowie dem Ergebnisbereich *sorgt für Struktur*) Führungsverhalten.

Das ambidextre Führungsmodell der BA postuliert, dass ein – je nach vorliegenden Kontextbedingungen - Ausbalancieren des gesamten Spektrums an Führungsrollen und -erwartungen durch die jeweilige Führungskraft zu ihrer Führungseffektivität beiträgt. Beidhändige Führung entspricht also dem situationsabhängigen kombinierten Ausmaß von explorativen und exploitativen Verhaltensweisen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta & Smith, 2006; Lubatkin et al., 2006).

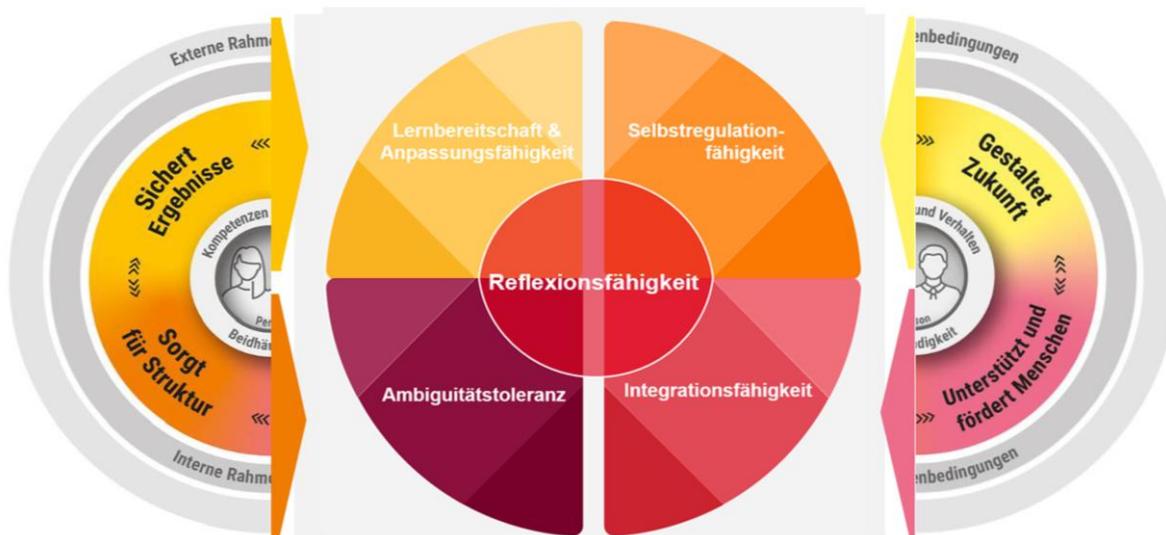
Der balancierte *Tanz* zwischen den 17 aufgestellten Führungsverhaltensweisen wird durch die Metakompetenzen der Beidhändigkeit unterstützt.

In der Ambidextrie-Forschung werden im Allgemeinen verschiedene Ansätze verwendet, um die beiden zugrundeliegenden Konstrukte zu kombinieren, darunter Addition, Subtraktion und Multiplikation als häufigste Ansätze (Junni et al., 2013). Bei der Multiplikation von Führungsverhaltensweisen liegt die Annahme zugrunde, dass die Auswirkungen der unterschiedlichen Verhaltensweisen voneinander abhängen. Ein hohes Maß an ambidextrer Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte sowohl ein hohes Maß an exploitativen als auch explorativen Führungsverhalten demonstrieren (Rosing & Zacher, 2022).

Im Ambidextrie Führungsmodell der BA entspricht ambidextre Führung ebenfalls der Kombination unterschiedlicher Verhaltensweisen (aus den Ergebnisbereichen *sichert Ergebnisse*, *sorgt für Struktur*, *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen*). Jedoch wird nicht postuliert, dass alle Verhaltensanker möglichst hoch ausgeprägt sein müssen. Kontextabhängig geht es darum, die wirksamste Balance für eine hohe Gesamtperformance zu erzielen. Ambidextre Führung prägen hier vor allem auch die Verhaltensweisen und Kompetenzen des Bereichs der *Metakompetenzen der Beidhändigkeit*, da sie die richtige Balance unterschiedlicher Verhaltensweisen unterstützen.

Die Abbildung 23 stellt das theoretische Ambidextrie Führungsmodell mit seinen vier Ergebnisbereichen *sichert Ergebnisse*, *sorgt für Struktur*, *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen* sowie den *Metakompetenzen* dar. Diese fünf Bereiche werden im empirischen Teil der Arbeit als fünf Faktoren betrachtet.

Abbildung 23: Theoretisches Ambidextrie Führungsmodell mit fünf Faktoren



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

3.4 Fazit

Eingebettet in den Kontext aus Rahmenbedingungen und Spannungsfeldern, liefert das vorliegende Ambidextrie Führungsmodell konkrete Verhaltensorientierungen für Führungskräfte, wie sie den unterschiedlichen Anforderungen zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung sowie externen und internen Interessengruppen gerecht werden können.

Zudem sind konkrete Verhaltensaussagen und Kompetenzen zur Beidhändigkeit eingebaut, die das flexible Hin- und Her-Balancieren zwischen den Ergebnisbereichen ermöglichen. Sie geben Hinweise darüber, wie Führungskräfte im Zuge konkurrierender und komplexer Anforderungen ihr Führungsverhalten situationsangemessen zwischen den Ergebnisbereichen balancieren und wirksam im Sinne aller vier Ergebnisbereiche sind.

Die theoriegeleitete Entwicklung des Multi-Level-Führungsmodells und die konkrete Ausgestaltung der Verhaltensanker ermöglichte die Operationalisierung und empirische Validierung eines eigens für dieses Führungsmodell aufgestellte Messinstrument im nächsten Schritt. Da die Metakompetenzen der Beidhändigkeit im Führungsmodell eine wichtige Rolle einnehmen, werden sie im weiteren Verlauf der empirischen Untersuchungen als eigener Bereich beziehungsweise Faktor betrachtet.

4 Empirischer Teil

4.1 Operationalisierung des Ambidextrie Führungsmodells und Entwicklung eines Instruments zur individuellen Standortbestimmung

Die im Ambidextrie Führungsmodell definierten beobachtbaren Verhaltensanker formulieren die an ambidextre Führung gestellten Erwartungen und greifen, wie bisher noch wenige Führungsmodelle, die paradoxen Anforderungen aktueller Rahmenbedingungen auf.

Da ein wissenschaftlich fundiertes Ambidextrie Führungsmodell bislang nur in Ansätzen vorliegt (DaHee Shon, 2019; Kearney, 2013; Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015) und ein psychometrisch adäquates Maß für Verhaltensrollen fehlt (Lawrence et al., 2009; Mueller et al., 2020; Papachroni & Heracleous, 2020) waren wesentliche Zielsetzungen dieser Dissertation nicht nur die theoriegeleitete Entwicklung eines Ambidextrie Führungsmodells, sondern auch dessen Operationalisierung über das Instrument der Standortbestimmung sowie dessen fallzahlenstarker Validierung.

Bereits Yukl wies 2012 darauf hin, dass Verhaltenskonstrukte dann am nützlichsten sind, wenn sie genau gemessen werden können, den Einfluss der Führungskraft auf wichtige Ergebnisse vorhersagen und erklären beziehungsweise, wenn sie Führungskräfteentwicklungsprogramme verbessern können.

Zhang et al. (2019) schlugen vor, Führungskräfte anhand einiger idealer Führungsverhaltensweisen, beispielsweise auf Basis der öffnenden und schließenden Führungsverhaltensweisen nach Rosing et al. (2011) zu bewerten. So sollte gemessen werden, inwiefern Führungskräfte dafür sorgen, etablierte Ansätze zu hinterfragen, mit verschiedenen Ideen experimentieren und autonomes Denken und Handeln fördern (exploratives/öffnendes Führungsverhalten) beziehungsweise inwiefern sie die Zielerreichung sowie Standardisierung und Fehlerbehebungen im Blick behalten oder Regeln definieren und ihre Einhaltung verfolgen (exploitatives/schließendes Führungsverhalten).

Auch Reynolds (2023) sprach sich für die Entwicklung eines Messinstruments aus, das, auf Basis eines konzeptionellen Rahmens, Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen ermöglicht, ihre exploitativen und explorativen Verhaltensweise zu reflektieren und ihr Führungshandeln mit Teams intern und extern weiter zu entwickeln. Reynolds schlug vor, mit einem Messinstrument nicht nur individuelles Führungsverhalten, sondern auch Führungsverhalten auf Teamebene zu beobachten.

Das Verhaltenskonstrukt des Ambidextrie Führungsmodells sollte, im Sinne von Yukl, Zhang et al. und Reynolds, messbar sein.

Wesentliche Forschungsziele für den empirischen Teil der Arbeit waren daher die

- Operationalisierung des Führungsmodells in ein Messinstrument ambidextrer Führungsverhaltensweisen sowie die
- Validierung des Messinstruments.

Der folgende Teil der Arbeit zeigt auf, wie das theoretisch aufgestellte Führungsmodell operationalisiert beziehungsweise das Instrument der Standortbestimmung entwickelt und quantitativ-empirisch überprüft wurde. Die untenstehende Abbildung zeigt die Schritte der Entwicklung und Validierung der Standortbestimmung im Überblick.

Abbildung 24: *Phasen der Entwicklung und Validierung der Standortbestimmung*

Schritt 1	Konstruktion und Erstellung eines Fragebogenentwurfs auf Grundlage initialer Itementwicklung und Vorstudien zur Überprüfung des Toolentwurfs
Schritt 2	Hauptstudie: Empirische Validierung des Fragebogeninstruments und Entwicklung der finalen Fragebogenversion und Bestimmung von Gütekriterien
Schritt 3	Kreuzvalidierung der finalen Fragebogenversion
Schritt 4	Hypothesentestung: Prüfung von Zusammenhängen zwischen ambidextrer Führung und Kontextvariablen
Schritt 5	Hypothesentestung: Prüfung von Zusammenhängen zwischen ambidextrer Führung und den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen

Die quantitative Forschungsmethode erschien geeignet, da sich Reliabilität und Validität des Instruments der Standortbestimmung damit fallzahlstark über statistische Verfahren analysieren ließen.

So greift der quantitativ-empirische Teil der Arbeit auf den standardisierten Online-Fragebogen als Erhebungsmethode zurück. Ein Online-Fragebogen punktet aufgrund seines ökonomischen Einsatzes (kostengünstig, durchschnittliche Bearbeitungszeit von 10 Minuten, online) und seiner hohen Datengenauigkeit. Große Datenmengen können mit ihm generiert und mithilfe statistischer Verfahren automatisch ausgewertet werden. Zudem gelten die vorab definierten Antwortkategorien für alle Teilnehmenden, so dass die Ergebnisse gut zusammengefasst werden können (Echterhoff, 2013). Da ein quantitatives Erhebungsdesign auf verschiedene Datenquellen zurückgreift, kann auch dem Problem des sogenannten Common Source Bias, einer Stichprobenverzerrung, vorgebeugt werden (Podsakoff et al., 2012).

Das Fragebogeninstrument der Standortbestimmung wurde FEAF-BA, *Fragebogen zur Erfassung ambidextrer Führungsverhaltensweisen in der BA*, genannt. Es operationalisiert das Ambidextrie Führungsmodell mit seinen vier Ergebnisbereichen *sichert Ergebnisse, sorgt für Struktur, gestaltet Zukunft, unterstützt und fördert Menschen* und der bewussten, kontextabhängigen Kombination aller Ergebnisbereiche mithilfe bestimmter *Metakompetenzen der Beidhändigkeit* in einem Fragebogen und überprüft die Anforderungen an Führungsverhaltensweisen (Verhaltensanker), die auf die unterschiedlichen Ergebnisbereiche einzahlen.

Die Standortbestimmung ist ein Selbsteinschätzungs-Fragebogen-Tool mit den fünf Subskalen

1. sichert Ergebnisse,
2. sorgt für Struktur,
3. gestaltet Zukunft,
4. unterstützt und fördert Menschen sowie
5. Metakompetenzen der Beidhändigkeit.

Dabei entsprechen die Verhaltensanker der Ergebnisbereiche *sichert Ergebnisse* sowie *sorgt für Struktur* eher den exploitativen Führungsverhaltensweisen und die Verhaltensanker der Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen* eher den explorativen Führungsverhaltensweisen. Der fünfte Bereich der *Metakompetenzen der Beidhändigkeit* greift Einzelaspekte unterschiedlicher, bestehender psychologischer Konstrukte, nämlich Selbstregulationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz sowie Integrationsfähigkeit auf. Das Instrument der Standortbestimmung mit seinem finalen FEAF-BA Fragebogen kann im Anhang gefunden werden.

Testziel des FEAF-BA war die Bestimmung konkreter, beobachtbarer Verhaltensausrägungen bei Führungskräften der Bundesagentur für Arbeit. Da das Ambidextrie Führungsmodell ein verhaltensorientiertes Framework ist, standen individuelle Führungsattribute zuerst nicht im Fokus der Betrachtung.

Da die Ergebnisse der Standortbestimmung lediglich zur Reflexion und Weiterentwicklung des (eigenen) Führungshandelns dienen, stellt ein Selbsteinschätzungsfragebogen eine adäquate Erhebungsmethode dar. Das in anderen Kontexten, zum Beispiel *High-Stakes-Testungen*, bei Selbsteinschätzungsfragebögen zu berücksichtigende Problem von Antworttendenzen im Sinne der sozialen Erwünschtheit (Paulhus, 1991) sollte hier nicht oder allenfalls kaum zum Tragen kommen.

Im Zusammenhang mit der Anwendung des Instruments innerhalb der BA waren insbesondere seine Praxistauglichkeit und Nützlichkeit von Bedeutung. Die Standortbestimmung kann im Organisationsumfeld anwendungsnah und flexibel sowohl mit einem geringen zeitlichen als auch geringen finanziellen Aufwand pro Erhebungsfall eingesetzt werden (Brandt & Moosbrugger, 2020; Echterhoff, 2013).

Zudem sollte es den wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität von Tests beziehungsweise Fragebögen genügen.

- **Objektivität:** Die Objektivität der Standortbestimmung ergibt sich aus ihrer Durchführungsauswertungs- und Interpretationsobjektivität. Diese werden erreicht, wenn „Testmaterialien, Testdarbietung, Testauswertung und Interpretationsregeln, so genau festgelegt sind, dass der Test unabhängig von Ort, Zeit, Testleiter und Auswerter durchgeführt werden könnte und für eine bestimmte Testperson bezüglich des untersuchten Merkmals dennoch dasselbe Ergebnis und dieselbe Ergebnisinterpretation liefert“ (Moosbrugger & Kelava, 2020a, S. 18).
- **Reliabilität:** „Ein Test erfüllt das Gütekriterium der Reliabilität/Zuverlässigkeit, wenn er das Merkmal, das er misst, exakt, d. h. ohne Messfehler, misst“ (Moosbrugger & Kelava, 2020a, S. 27).
- **Validität:** Ein Test gilt dann als valide, wenn er das misst, was er zu messen beansprucht. Das Kriterium der Validität wird in der Test- und Fragebogenkonstruktionspraxis als wichtigstes Gütekriterium beschrieben (Bühner, 2021; Lienert & Raatz, 1998; Moosbrugger & Kelava, 2020a). Auch wenn es in neueren Validitätsdefinitionen weniger um die Validität der Testwerte, sondern vielmehr um deren Interpretation sowie daraus abgeleitete Maßnahmen geht (Messick, 1995), erfolgt die Bewertung der Validität des FEAF-BA auf Basis theoretischer Argumentation sowie empirischer Befunde (Böhme, 2013).

Die Testgütekriterien sind expliziter Gegenstand der Erprobung und Validierung des FEAF-BA-Fragebogens. Die Methoden zu ihrer Bestimmung werden im Abschnitt *Analysemethoden* vorgestellt.

4.1.1 Vorgehen bei der Konstruktion des ersten Toolentwurfs

Der Prozess der Fragebogenentwicklung erfolgte evidenzbasiert und praxisorientiert. Das wechselseitige praxis- und wissenschaftsorientierte Vorgehen orientierte sich zum einen an der rationalen Konstruktionsstrategie (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006) und griff zum anderen die Vorstellungen und Erwartungen der Experten und Expertinnen aus der Praxis auf.

Für die Entwicklung des Instruments der Standortbestimmung wurden eigene Skalen gemäß der Prinzipien der Fragebogenkonstruktion nach Bühner (2021) sowie Moosbrugger und Brandt (2020) konstruiert, die die Spezifika des ambidextren Führungsmodells abbildeten. In einem nächsten Schritt wurde das Fragebogeninstrument um bestimmte Kontextfaktoren und die Kurzsкала des Big-Five-Inventory-10 (BFI-10) zur Abbildung von Persönlichkeitsmerkmalen ergänzt.

Bei der Entwicklung des FEAF-BA handelte es sich, entsprechend der klassischen Testtheorie und Testkonstruktion, um ein Top-Down-Vorgehen mit dem Hauptziel, für das im Theorieteil aufgestellte Konstrukt *ambidextre Führung*, bestehend aus vier Ergebnisbereichen mit 17 Verhaltensankern sowie dem Bereich Metakompetenzen der Beidhändigkeit, mit sechs Verhaltensankern, zuverlässige und gültige Indikatoren zu erstellen. Als Konstruktionsstrategie wurde auf eine Kombination aus rationalem, induktivem sowie Prototypen-Ansatz gesetzt (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006; Bühner, 2021).

Da der rationale Ansatz eine theoriegestützte Testkonstruktion vorsieht, wurden theoretische Erkenntnisse der bisherigen Führungsforschung und -praxis analysiert, in einer Synopse zusammengetragen und als Grundlage für die initiale Fragenformulierung und Item-Generierung herangezogen.

Im Rahmen der Durchsicht der bisherigen Führungsliteratur und Praxisfälle wurde gescannt, inwiefern bereits ähnliche Instrumente existieren, die relevante Aspekte beziehungsweise Verhaltensdimensionen für das ambidextre Führungsmodell beinhalten und bei der Entwicklung hätten berücksichtigt werden können.

Bei der Definition und Auswahl spezifischer Verhaltenskomponenten wurden auch die Prämissen der hierarchischen Taxonomie von Führungsverhaltensweisen von Yukl et al. (2002) zugrunde gelegt:

1. Jedes Verhalten muss direkt beobachtbar sein;
2. Jedes Verhalten muss potenziell auf alle Arten von Führungskräften anwendbar sein;
3. Jedes Verhalten muss primär für eine Metakategorie relevant sein und
4. Jedes Verhalten muss auf früheren Theorien und Forschungsergebnissen über effektive Führung beruhen.

In diesem Zusammenhang wurden unterschiedliche Skalen genannt, mit denen Führungsverhalten gemessen werden kann und die als Belege für Konstruktvalidität der Verhaltenskomponenten dienen können (Yukl et al., 2002).

Für den ersten Toolentwurf wurden deshalb bereits vorhandene Items aus bereits vorhandenen Skalen, die im Kontext beidhändiger Führung relevant erschienen, gesammelt

und aufgenommen. Im weiteren Verlauf der Fragebogenkonstruktion und -feinjustierung wurden sie jedoch entsprechend der Passung zum ambidextren Führungsmodell und zur Sprache und Kultur der Bundesagentur für Arbeit umformuliert.

Erfahrungsgelernt-intuitiv brachten Experten der BA zum Ausdruck, mit welchen beobachtbaren Verhaltensweisen ambidextre Führungskräfte in welchen Ergebnisbereichen und mit welchen typischen beidhändigen Metakompetenzen beschrieben werden können. So wurde organisationales Erfahrungswissen bereits in die Eingrenzung des Messzieles sowie in die Benennung spezifischer Indikatoren oder Elemente des Konstrukts einbezogen. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass die definierten Indikatoren, im engeren Sinne Verhaltensweisen, das Führungsverständnis und die Erwartungen an Führungskräfte der BA widerspiegeln.

Mit Blick auf die Passung des Modells wurde einerseits der Prototypenansatz verfolgt. Die Items sollten sich bestmöglich an den Verhaltensankern der vier Ergebnisbereiche oder des Bereichs der Metakompetenzen orientieren und somit den *prototypischen Vorstellungen* von ambidextre Führung in der BA entsprechen. Andererseits wurde, der induktiven Methode entsprechend, ein möglichst inhaltsvalider Item Pool, orientiert am Ambidextrie Führungsmodell der BA und dem Blick auf andere relevante und hilfreiche Inhalte (Theoriefundament, Beispiele anderer Organisationen, Erfahrungswissen der Experten und Expertinnen, bisherige Führungsunterlagen der BA) generiert und anschließend die Rohfassung des Fragebogens *Standortbestimmung* aufgestellt (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006; Bühner, 2021; Moosbrugger & Brandt, 2020).

Gemäß des aufgestellten Ambidextrie Führungsmodells mit seinen vier Ergebnisbereichen und dem Bereich der Metakompetenzen wurde eine Fünf-Dimensionalität der Standortbestimmung postuliert. Die Dimensionalität eines Tests gibt an, ob über die manifesten Variablen, also Items, nur ein Merkmal beziehungsweise Konstrukt (eindimensionaler Test) oder mehrere Konstrukte beziehungsweise Teil-Konstrukte operationalisiert werden (mehrdimensionaler Test) (Döring & Bortz, 2016a).

4.1.2 Materialgrundlage Vorstudien

Da die inhaltliche Gestaltung der Items auf Basis des Führungsmodells und den zugrundeliegenden Erwartungen an ambidextre Führungskräfte (Verhaltensanker) vorgenommen wurde, entsprechen die Items sozusagen der Operationalisierung des Konstrukts *ambidextres Führungsverhalten* im Sinne des Führungsmodells der BA.

Konstrukte, wie das der ambidextren Führung, werden als verborgene oder latente Variablen bezeichnet, die über Indikatoren, nämlich die Items eines Fragebogens, konkret beobachtet werden können (Bühner, 2021). So lässt sich über das Beispielitem *Ich analysiere regelmäßig die Entwicklungen in unserem Umfeld, um unsere Organisation zukunftsfähig zu gestalten* eine konkrete Verhaltensausrprägung im Ergebnisbereich beziehungsweise der Einzelskala *gestaltet Zukunft* beobachten. Als reflektive Indikatoren spiegeln sie die Einschätzungen der Führungskräfte zu ihrem eigenen Führungsverhalten auf individueller Auswertungsebene wider.

Alle Items sind neu aufgestellte Verhaltensitems, die auf die fünf Dimensionen des ambidextren Führungsmodells einzahlen. Sie wurden so formuliert, dass sie in sämtlichen Bereichen, Regionen und Funktionen eine Standortbestimmung für Führungskräfte der BA ermöglichen. Die Formulierung der Fragen erfolgte nach den Richtlinien der Item Konstruktion. Beispielsweise wurde darauf geachtet, dass pro Item nur ein Gedanke beziehungsweise Inhalt adressiert wurde oder, dass keine Verallgemeinerungen, mehrdeutigen Begriffe oder Ausdrücke, die nur einem Teil der Zielgruppe geläufig sind, verwendet werden.

Zusätzlich wurden einige Items invertiert, also negativ gepolt, um der sogenannten Akquieszenz, der Tendenz von Individuen, Items eher zuzustimmen, entgegenzuwirken. Neben den wissenschaftlichen Erfordernissen zur Item Konstruktion wurde bei der Itemformulierung auch die Expertenmeinung berücksichtigt, die die inhaltliche Relevanz in Bezug auf eine der fünf Subskalen sowie die Verständlichkeit und Passung der einzelnen Items zur Organisationskultur der BA einbrachten.

Die aufgestellten Items sind subjektiv, da sie als sogenannte *Q-Daten* aus einem Fragebogen (*Questionnaire*), nämlich der Standortbestimmung, herausgezogen werden. Als Selbsteinschätzungsfragebogen für Führungskräfte konzipiert wurden die Items personalisiert in *Ich-bezogene* Fragen formuliert, zu denen Führungskräfte ihren Grad der Zustimmung auswählen (Bühner, 2021; Moosbrugger & Brandt, 2020).

Der Erstentwurf des Fragebogens enthielt 121 Items und diente als Grundlage für drei Vorstudien im Rahmen derer die finale Version der Standortbestimmung mit Hilfe von Itemanalysen und explorativen Faktorenanalysen definiert wurde.

Da den Führungskräften mit den Items standardisierte Antwortoptionen vordefiniert wurden, wird die Durchführungsobjektivität des Tests ermöglicht (Moosbrugger & Kelava, 2020a).

Die gewählte unipolare Likert Skala als Antwortformat ermöglicht die quantitative Beurteilung individueller Merkmalsausprägungen und spiegelt ein differenziertes Bild bei gleichzeitiger wirtschaftlicher und objektiver Durchführung und Auswertung wider.

In der ersten Fragebogenversion lag das numerische Antwortformat zwischen 1 und 5 und wurde vollständig verbalisiert. Dabei wurde das Item jeweils links gesetzt und von dort aufsteigend als Bewertung formuliert. Die Ausprägung reichte also von 1 = trifft gar nicht zu (geringe Ausprägung des interessierenden Merkmals) bis hin zu 5 = trifft voll zu (sehr starke Ausprägung des Merkmals), um eine eindeutige Interpretation aller Befragten zu unterstützen.

Für die Vorstudien wurden die Items mit dem Tool *SoSci Survey* (<https://www.soscisurvey.de/>) als Online-Fragebogen programmiert. Im Rahmen der Befragungen über diese Plattform (Vorstudien, Hypothesentestung Kontext und Big Five) wurde die Abfolge der Items bewusst randomisiert, um Konsistenz- und Kontexteffekten entgegen zu steuern, die entstehen können, wenn Befragte übereinstimmende Antworten auf Items geben, bei denen sie davon ausgehen, dass sie das gleiche Merkmal erfragen (Moosbrugger & Kelava, 2020b). Die BA-interne Befragungsplattform des zentralen Kundenreaktionsmanagements (ZKM) sortierte hingegen die Items in inhaltlich zusammenpassende Bereiche, um die Beantwortung der Items zu erleichtern.

Sämtliche im weiteren Verlauf vorgestellte Studien waren quantitative Querschnittsdesigns, da die Daten stets zu einem Messzeitpunkt erhoben wurden (Stein, 2022). Im Kontext der Standortbestimmung schätzt eine Führungskraft ihr aktuelles Führungsverhalten ein (Bühner, 2021). Die Formulierung im Einführungstext *Beziehen Sie die Fragen in Bezug auf Ihr Führungsverhalten auf Ihre aktuelle Einschätzung* sollte die Eindeutigkeit des Item Inhalts fördern (Moosbrugger & Brandt, 2020).

Zum Teil wurden weitere Merkmale, wie beispielsweise Hierarchieebene, zeitgleich erhoben, jedoch nicht im Rahmen dieser Arbeit ausgewertet. Die unterschiedlichen Stichproben und Materialgrundlagen werden später in den verschiedenen Kapiteln jeweils genauer beschrieben.

Verfahren

Die Vorgehensweise sämtlicher Studien in dieser Forschungsarbeit entsprach den Anforderungen der Deklaration von Helsinki (WMA-Generalversammlung, 2013) und den ethischen Richtlinien der APA. Das heißt, dass die befragten Führungskräfte den Link zur Standortbestimmung per E-Mail oder, im Rahmen der Leadership Talks, per Chatnachricht, erhielten, der sie über einen Einleitungstext direkt zur Standortbestimmung führte. Sowohl in der Mail als auch im Einführungstext zur Befragung wurde die Zielsetzung der Studie erläutert und Hinweise zum Inhalt, zur Durchführung und zur Dauer der Befragung sowie zur Anonymität und zum Datenschutz im Rahmen der Befragung gegeben. Es wurde verdeutlicht, dass die Teilnahme freiwillig ist und dass die Antworten vertraulich behandelt sowie die gesammelten Daten lediglich in anonymisierter und aggregierter Form für Zwecke der Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklungsangebote der Führungsakademie verwendet werden. Entsprechend der Datenschutzbestimmungen der BA und, weil dies auch nicht zu den Forschungszielen zählte, wurden keinerlei personenbezogene Daten der Befragungsteilnehmenden im Rahmen dieser Dissertation verarbeitet.

Eine detaillierte Handlungsanweisung erschien nicht notwendig, da die Führungskräfte der BA regelmäßig an Befragungen nach einer ähnlichen Vorgehensweise beziehungsweise über die gleiche Befragungsplattform (ZKM) teilnehmen (siehe Hauptstudie). Zudem wurde davon ausgegangen, dass sich Führungskräfte eigenständig zurechtfinden.

Nach dem Einführungstext wurden die jeweiligen Fragebogenversionen mit Einschätzungen des individuellen Führungsverhaltens, Kontextvariablen beziehungsweise Big Five Persönlichkeitsmerkmalen abgefragt. In den Vorstudien enthielten die Fragebögen zudem Kontrollfragen zur sozialen Erwünschtheit und die Möglichkeit, offene Fragen und Rückmeldungen zum Inhalt und Gestaltung des Fragebogens in offenen Bemerkungsfeldern einzutragen.

Statistik-Software

Als Statistiksoftware wurde in den Vor- und Hauptstudien sowohl R, SPSS als auch MPlus verwendet.

Vorstudien zur Generierung des finalen Fragebogens – Empirische Überprüfung des Toolentwurfs

Um die Qualität der Item- und Fragebogenkonstruktion sowie die Praxistauglichkeit der Standortbestimmung zu verifizieren, wurde der erste Fragebogenentwurf in einem iterativen Prozess über drei unterschiedliche Vorstudien zwischen Mai und August 2021 mittels deskriptivstatistischer Item Evaluationen sowie Faktorenanalysen empirisch überprüft und reduziert (Bühner, 2021; Prüfer & Rexroth, 1996).

Die Vorstudien werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit nur kurz erwähnt. Hauptgegenstand des empirischen Forschungsteils sind die Validierung und Kreuzvalidierung der ersten finalen Fragebogenversion sowie die Hypothesentestung mit Kontextvariablen beziehungsweise den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen.

4.1.3 Stichproben der Vorstudien

Im Rahmen der Vorstudien wurde der Fragebogenentwurf jeweils von einer relevanten, nicht BA-internen Stichprobe bearbeitet. Die Analysen der Item Antworten hinsichtlich Item Schwierigkeit, Item Varianz und Item Trennschärfe wurden zur Item Selektion und Optimierung des Fragebogenentwurfs bis hin zur finalen Form des Instruments der Standortbestimmung genutzt. Mögliche Schwierigkeiten von Itemformulierungen oder -inhalten sollten identifiziert und die Items unter Umständen angepasst oder aus dem Fragebogen eliminiert werden. Die Faktorenanalyse sollte die Faktorstruktur gemäß der theoretischen Herleitung überprüfen.

Da die Stichproben in den Vorstudien zum Teil recht klein waren, wurde mittels *Bootstrap*-Methode die Kennwerteverteilung aus vielen Kennwerten approximiert. Eine Kennwerteverteilung wird „per Computer gewonnen, indem aus der einen vorhandenen Stichprobe viele Stichproben mit Zurücklegen gezogen werden (*resampling*) und für jede dieser Stichproben der zu untersuchende Kennwert berechnet wird“ (Nachtigall & Wirtz, 2013, S. 154).

Die untenstehende Abbildung gibt einen Überblick über die drei Vorstudien.

Abbildung 25: Überblick Vorstudien

	Vorstudie 1	Vorstudie 2	Vorstudie 3
Ziel	Überprüfung der Itemformulierung und -klarheit	Identifikation Verständnisprobleme (Itemformulierungen oder -inhalte)	Identifikation der statistisch und inhaltlich relevanten Subdimensionen
Fokus	Itemanalysen	Itemanalysen	Strukturanalysen
Methoden	Deskriptive Analysen (Explorative) Faktorenanalysen	Deskriptive Analysen (Explorative) Faktorenanalysen	Deskriptive Analysen (Explorative) Faktorenanalysen
Material-Grundlage	Rohfassung des programmierten Fragebogens mit 121 Items	Fragebogen mit 60 Items + Instruktion, sich in eine Führungsrolle hineinzusetzen.	Fragebogen mit 47 Items
Stichprobe	44 Führungskräfte; Durchschnittsalter: 48 Jahre	43 Studierende Durchschnittsalter: 24 Jahre	115 Führungskräfte Durchschnittsalter: 48 Jahre

Anmerkung. Eigene Darstellung.

4.1.4 Analysemethoden der Vorstudien

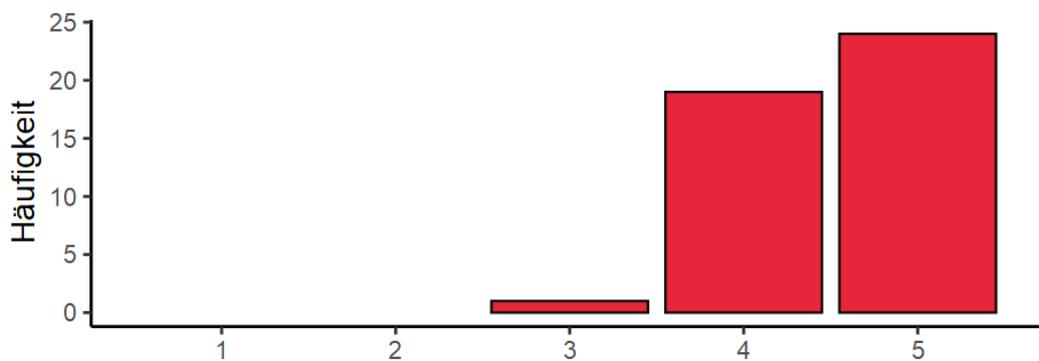
Im Rahmen der deskriptivstatistischen Itemanalyse sollte die Qualität und Brauchbarkeit der einzelnen Items der Standortbestimmung beurteilt werden. Item Schwierigkeit und Item Varianz geben Auskunft darüber, ob die Items ihrer Aufgabe gerecht werden, Informationen über die Unterschiedlichkeit der Führungskräfte hinsichtlich ihres ambidextren Führungsverhaltens liefern zu können. Items müssen daher so konstruiert sein, dass nicht alle Führungskräfte die gleiche Antwort auf ein Item geben. Da Items mit mittlerer Schwierigkeit eine hohe Differenzierung und Items mit höherer oder niedrigerer Schwierigkeit weniger Differenzierung ermöglichen, wurde darauf geachtet, dass Items mittlerer Schwierigkeit bevorzugt werden (Bühner, 2021; Kelava & Moosbrugger, 2020).

Analysen auf Item Ebene zeigen auf, welche Items angepasst beziehungsweise umformuliert werden müssen. Durch Item Selektion beziehungsweise Item Reduktion kann dann ein qualitativ hochwertiges Fragebogeninstrument entstehen (Kelava & Moosbrugger, 2020).

4.1.5 Ergebnisse der Vorstudien

Mit Hilfe von Histogrammen wurde in den Vorstudien die Verteilung der Items dahingehend analysiert, ob bestimmte Items eine geringe Streuung oder eine auffällige Tendenz zur Mitte aufzeigen. Bei einigen Items zeigten sich Boden- oder Deckeneffekte, die auf eine unzureichende Differenzierung zwischen Befragten im Hinblick auf ihr Führungsverhalten zurückgeführt werden können. Exemplarisch für ein Item, das Deckeneffekte produzierte, steht das Item *Wenn jemand aus meinem Umfeld mit einer guten Idee auf mich zukommt, unterstütze ich deren Realisierung*.

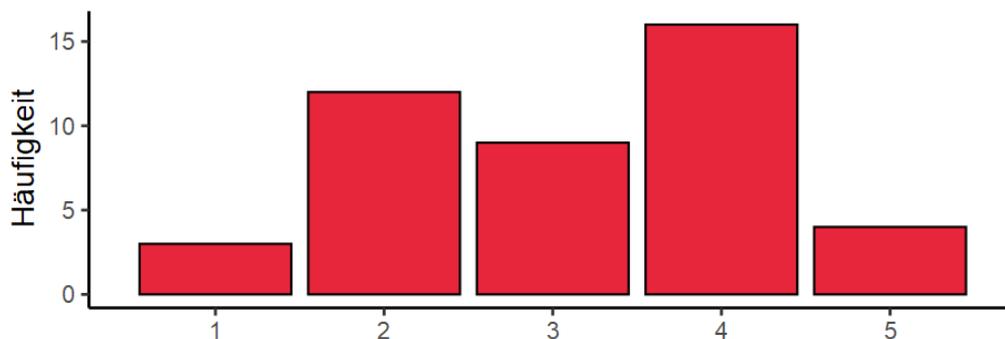
Abbildung 26: Antwortmuster für ein Beispielitem mit Deckeneffekt



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 26 ersichtlich, haben die meisten Befragten nur hohe (eine 4 auf der Likert Skala) oder sehr hohe Zustimmung (5) geäußert.

Abbildung 27: Antwortmuster für ein Item mit hoher Differenzierungsfähigkeit



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Für Items, die sehr gut zur Differenzierung zwischen hohen und niedrigen Ausprägungen geeignet sind, steht das Item *Ich entwickle und pflege Beziehungen zu den wichtigen Interessengruppen (Staat, Gesellschaft, PartnerInnen, LieferantenInnen)*. Das Histogramm dieses Items ist in Abbildung 27 ersichtlich.

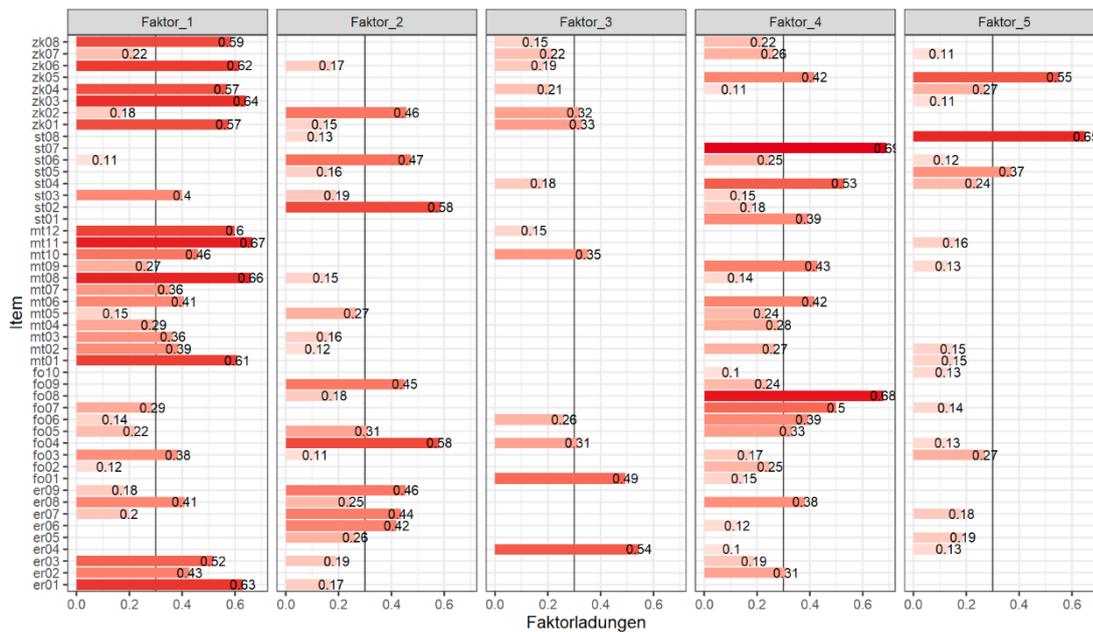
Mit der Trennschärfe der einzelnen Items, die sich aus der Korrelation eines Items mit der Skala, der das Item zugeordnet ist (Bühner, 2021), ergibt, wurde untersucht, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Items vorhersagbar ist (Döring & Bortz, 2016b). Nur signifikant positive Werte (Trennschärfekoeffizient > 0.4) sollten in die endgültige Version des Fragebogens aufgenommen werden. In die Trennschärfe von Items fließen jeweils ihre Schwierigkeit, die Homogenität beziehungsweise Dimensionalität des Tests, die Stellung des jeweiligen Items innerhalb des Tests und die Reliabilität des Kriteriums ein (Lienert & Raatz, 1998). Basierend auf den Ergebnissen konnten statistisch und inhaltlich irrelevante Items aus dem Testentwurf entfernt werden.

So war das Item *Ich Sorge dafür, dass wir in meinem Verantwortungsbereich aktiv Chancen für die Zukunft suchen und Innovationen daraus ableiten*, nicht eindeutig und wurde entfernt. Da sich die statistischen Kennzahlen von Studie zu Studie kontinuierlich verbesserten, konnte in der dritten Studie eine finale Schärfung der Items durch letzte inhaltliche Reformulierungen vorgenommen werden.

Faktorstruktur

Um zu analysieren, wie gut die entwickelten Items die vier Ergebnisbereiche des Führungsmodells sowie die definierten Metakompetenzen für die Beidhändigkeit abbilden, wurden Strukturanalysen, im engeren Sinne Faktorenanalysen, gerechnet.

Abbildung 28: „Heatmap“: Ladungen Items auf jeweilige Faktoren (Vorstudie 3)

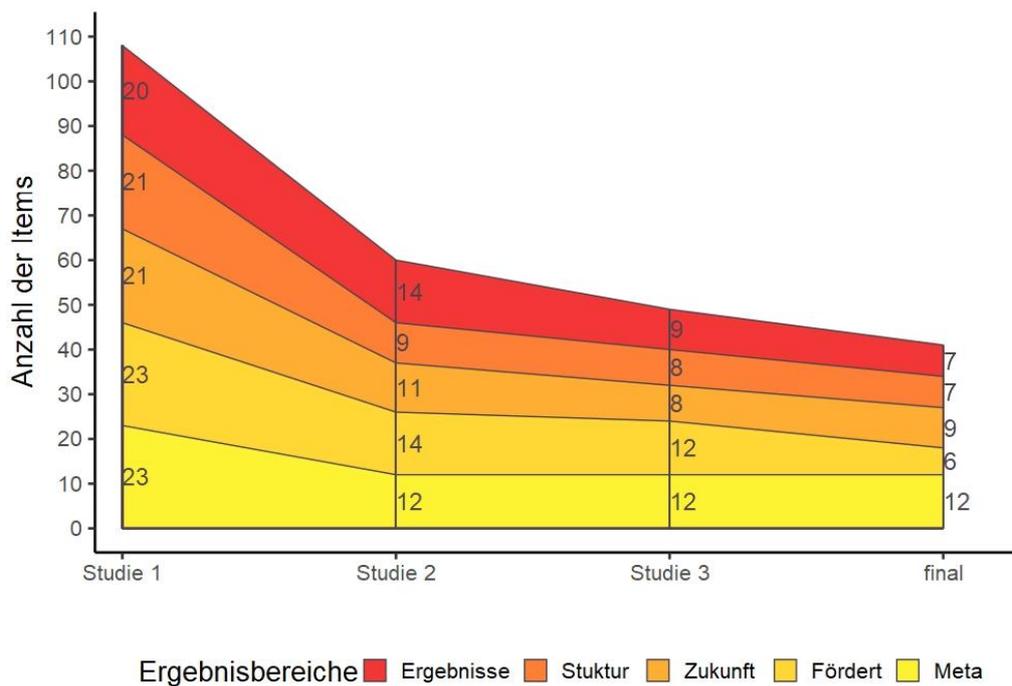


Anmerkung. Eigene Darstellung.

Abbildung 28 zeigt die Ladung der Items auf den jeweiligen Faktoren. In das finale Item Set wurden nur Items aufgenommen, die eindeutig auf einen Faktor luden, Faktorladungen von über .30 aufzeigten und keine Ladungen auf mehreren Faktoren hatten. Die faktorenanalytische Überprüfung der Untersuchungsvariablen ergab insgesamt, dass sich die theoretisch hergeleitete Struktur auch empirisch darstellen ließ.

4.1.6 Fazit der Instrumentenentwicklung und Vorstudien

Die drei Vorstudien haben dazu beigetragen, das Instrument der Standortbestimmung konzeptionell und Empirie gestützt zu überarbeiten, zu kürzen und die finale Form des Instruments der Standortbestimmung herauszuarbeiten.

Abbildung 29: Reduktion Item Anzahl je Ergebnisbereich über die drei Vorstudien

Anmerkung. Eigene Darstellung.

Die Abbildung 29 visualisiert den Prozess der Fragebogenoptimierung. Über die iterative Feinjustierung konnte die Anzahl der Items von 121 auf 41 Items in der ersten finalen Fragebogenversion reduziert und sprachliche Feinheiten optimiert werden.

Gleichzeitig wurde inhaltlichen Konkretisierungsvorstellungen des Vorstands der BA entsprochen, so dass zwei weitere Items

- Ich prüfe Prozesse und Systeme in meinem Zuständigkeitsbereich auf mögliche Vorteile durch Digitalisierung.
- Moderne Arbeitsmodelle (z. B. hybrides Arbeiten) treibe ich mit hoher Priorität voran. (z. B. digital/new work)

aufgenommen wurden.

Die psychometrischen Eigenschaften der Items waren zufriedenstellend, abgesehen von zwei invers gepolten Items. Die erste finale Fragebogenversion zur Erfassung ambidextrer Führung (FEAF-BA) gemäß des aufgestellten Ambidextrie Führungsmodells umfasste insgesamt 41 Items. Dieser wurde anschließend im Rahmen der Hauptstudie überprüft und validiert.

Fragen zur sozialen Erwünschtheit wurden entfernt, da sie von den Befragten kritisch aufgenommen wurden. Zudem wurden, im Verlauf der Hauptstudie, die ursprünglichen invertierten Items angepasst, da die unterschiedliche Polung bei einigen Teilnehmenden zu Problemen bei der Beantwortung der Fragen führte. Hinzu kam, dass die Freigabe des Fragebogens durch den Datenschutz der BA nur mit der Umformulierung der invertierten Items gewährleistet werden konnte. Wie später in der Hauptstudie nochmals erwähnt wird, wurde für die Hauptstudie deshalb nur die Stichprobe verwendet, deren Fragebogen keine invertierten Items mehr beinhaltete. Um den Differenzierungsgrad zu schärfen, wurde das Antwortformat von einer 5-stufigen auf eine 6-stufige Likert Skala angehoben.

Der Fragebogen wurde von den Befragten gut aufgenommen und passte zum sprachlichen und organisationskulturellen Hintergrund der BA. Sowohl die Anzahl der Fragen als auch die Inhalte wurden als angemessen und schlüssig bewertet.

Alle fünf Skalen erheben die *individuellen Einschätzungen* der jeweiligen Führungskraft über ihr Führungsverhalten und nicht das tatsächlich beobachtbare Verhalten der Führungskraft:

- Die Skala *unterstützt und fördert Menschen* (6 Items) erhebt das Ausmaß der Verhaltensweisen der Führungskraft, die Menschen entwickelt und für *Commitment* und Verbundenheit im Team sorgt.
- Die Skala *sichert Ergebnisse* (7 Items) erhebt das Ausmaß der Verhaltensweisen der Führungskraft, die dafür sorgen, dass bestimmte Arbeitsziele und -ergebnisse im Rahmen der Auftragserfüllung erreicht werden.
- Die Skala *sorgt für Struktur* (7 Items) erhebt das Ausmaß der Verhaltensweisen der Führungskraft, die dafür sorgen, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, um möglichst effizient und rechtmäßig sowie in guter Qualität Produkte und Dienstleistungen zu erbringen.
- Die Skala *gestaltet Zukunft* (9 Items) erhebt das Ausmaß der Verhaltensweisen der Führungskraft, die dafür sorgen, zukünftige Bedarfe zu erkennen und die Organisation zukunftsfähig auszurichten.
- Die Skala *Metakompetenzen* (12 Items) erhebt das Ausmaß der Verhaltensweisen der Führungskraft, die dafür sorgen, eine den jeweiligen Anforderungen angepasste Balance aus den unterschiedlichen Verhaltensweisen zu zeigen.

4.2 Empirische Validierung des Fragebogeninstruments und Entwicklung der finalen Version des FEAF-BA: Hauptstudie – Studie 1

Im Zusammenhang mit dem Prozess der kommunikativen Etablierung des Führungsmodells in der Bundesagentur für Arbeit wurden zwei BA-interne Studien, die Haupt- sowie die Kreuzvalidierungsstudie, durchgeführt. Mit ihnen sollte die Endversion des FEAF-BA entwickelt, seine Faktorenstruktur validiert und verschiedene psychometrische Analysen zum Instrument durchgeführt sowie verschiedene Testgütekriterien des FEAF-BA bestimmt werden.

In zwei weiteren Studien wurden Zusammenhangshypothesen zwischen ambidextrem Führungsverhalten und bestimmten Kontextfaktoren (im weiterentwickelten Führungsverständnis der BA als *Rahmenbedingungen* bezeichnet) sowie den Big Five Persönlichkeitsvariablen untersucht, die auch zur Validierung der mit dem FEAF-BA gemessenen Konstrukte und damit zur weiteren empirischen Überprüfung seiner Validität dienen.

Ziel der Haupt- beziehungsweise Validierungsstudie

Die sich aus den drei Vorstudien ergebende erste finale Version des Fragebogeninstruments Standortbestimmung sollte im Rahmen der Hauptstudie innerhalb der Bundesagentur für Arbeit erprobt und weiterentwickelt werden. Da die primäre Zielgruppe des Fragebogens zunächst die Führungskräfte der BA ist, wurden mit der Hauptstudie vor allem folgende Ziele verfolgt:

- Sicherstellen, dass der Fragebogen bei dieser Zielgruppe eingesetzt werden kann und
- Verifizieren, ob die Standortbestimmung ein reliables und valides Messinstrument für ambidextre Führungsverhaltensweisen im Sinne des Führungsmodells ist.

Konkret war für jeden der vier Ergebnisbereiche sowie die Metakompetenzen eine eindimensionale, reliable Skala zu ermitteln, deren Items in einer möglichst repräsentativen Stichprobe von BA-Führungskräften adäquate psychometrische Eigenschaften aufweisen und dabei die relevanten Führungsverhaltensweisen gemäß des Ambidextrie Führungsmodells der BA inhaltsvalide erfassen.

Testgütekriterien

Entscheidend für das Instrument der Standortbestimmung als Gesamtes sind dessen Gütekriterien und dabei insbesondere die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität (siehe auch Kapitel 4.1).

Hinsichtlich Durchführung und Auswertung kann bei computergestützten Test- und Fragebogenverfahren von Objektivität ausgegangen werden, da die Auswertung aufgrund ihrer Standardisierung nicht fehleranfällig ist (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Zu dieser Gruppe kann auch die Standortbestimmung als Online-Fragebogen gerechnet werden. Die Durchführungsobjektivität wird durch den einheitlichen Begrüßungstext mit den Durchführungshinweisen zum Instrument gewährleistet. Gegenseitige Beeinflussungen oder das Ausfüllen fremder Personen können ausgeschlossen werden, da davon ausgegangen werden kann, dass jede Führungskraft ihre Selbsteinschätzung persönlich an ihrem eigenen Rechner durchführt. Das standardisierte Antwortformat ermöglicht zudem die Auswertungs- und in gewissem Sinne auch die Interpretationsobjektivität, auch wenn natürlich die unterschiedlichen Items von jeder Führungskraft etwas anders verstanden werden könnten. Da die Standortbestimmung zumeist im Rahmen der *Leadership Talks* vorgegeben wurde, war sie auch durch theoretische Inhalte flankiert, wobei Hintergründe zur Entstehung des Führungsmodells vermittelt wurden, ebenso wie Kernbotschaften für Führungskräfte. Das dadurch vermittelte gemeinsame Verständnis ambidextrer Führung in der BA trägt ebenfalls zur Interpretationsobjektivität des FEAF-BA(-Ergebnisses) bei.

Die Standortbestimmung gilt dann als reliables Messinstrument, wenn sie das Merkmal, das sie misst, also beispielsweise die Führungsverhaltensweisen im Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft* möglichst exakt, also mit möglichst geringem Messfehler gemessen werden. Hierzu können beispielsweise Maße der internen Konsistenz, wie Cronbachs Alpha, verwendet werden (Moosbrugger & Kelava, 2020a).

Die Validität beschreibt, inwiefern das mit den Items gemessene Konstrukt tatsächlich das misst, was es messen soll, und damit einen Rückschluss auf den Ausprägungsgrad des zu erfassenden Verhaltensmerkmals zulässt. Für die Standortbestimmung werden im Zusammenhang mit der Validierung – neben theoretischer Argumentation – insbesondere empirische Befunde zusammengetragen, mit denen geprüft werden kann, inwieweit es sich dabei um ein valides Erhebungsinstrument zur Erfassung ambidextrer Führung handelt (Bühner, 2021; Moosbrugger & Kelava, 2020a). Die Validität des FEAF-BA soll auch nach seinem Nutzen beurteilt (Messick 1995) werden, also danach, inwieweit er seinen bestimmungsgemäßen Gebrauch erfüllen kann und den Führungskräften der BA, hinsichtlich der vier Faktoren *sichert Ergebnisse, sorgt für Struktur, gestaltet Zukunft* und *unterstützt und*

fördert Menschen sowie dem Faktor der *Metakompetenzen*, eine Standortbestimmung ermöglichen kann.

Mit der Abbildung der unterschiedlichen Ausprägungen auf den fünf Faktoren, beispielsweise über eine Spinnennetz-Grafik (siehe Abbildung 30), können die Führungskräfte Schlüsse bezüglich ihres individuellen Profils ziehen.

4.2.1 Vorgehen Hauptstudie

Als wesentliches Kommunikationsformat bei der Etablierung des Ambidextrie Führungsmodells in der BA dienten virtuelle Großveranstaltungen, sogenannte Leadership Talks, mit Führungskräften. Insgesamt 13 *Leadership Talks* wurden durchgeführt, bei dem Hintergründe zur Entstehung des Führungsmodells und Kernbotschaften für Führungskräfte dargestellt und offene Fragen diskutiert wurden. Am Ende der *Leadership Talks* wurden die teilnehmenden Führungskräfte der BA eingeladen, ihr Führungsverhalten mit Hilfe des Instruments der Standortbestimmung zu reflektieren und einzuschätzen. Über einen Befragungslink gelangten die Führungskräfte zum Online-Fragebogen. Im Einführungstext wurde erklärt, dass sie mit ihrer Teilnahme die wissenschaftliche Validierung des geplanten Instruments der Standortbestimmung unterstützen und alle Daten anonymisiert und aggregiert werden.

Als Befragungsplattform konnte auf die BA-interne Plattform vom *Zentralen Kundenreaktionsmanagement* (ZKM) zurückgegriffen werden. Bei den Befragungen durch ZKM liegt das Antwortformat zwischen 1 und 6. Hier wird das Item jeweils links gesetzt und von dort aus absteigend (also von 1 = trifft voll zu (sehr starke Ausprägung des interessierenden Merkmals) bis hin zu 6 = trifft überhaupt nicht zu (sehr schwache Ausprägung des Merkmals), im Sinne des deutschen Schulnotensystems, formuliert, um eine eindeutige Interpretation aller Befragten zu unterstützen. Die Ergebnisdarstellungen von ZKM werden zudem mit Hilfe der Farben grün (1-2), gelb (3-4) sowie rot (5-6) gekennzeichnet. Die Abfolge der Items wurde in inhaltlichen Clustern aufgeführt, die allerdings keine inhaltlichen Bezeichnungen hatten.

4.2.2 Materialgrundlage Hauptstudie

Aus den elf *Leadership Talks*, die im März 2022 mit dem ersten finalen Fragebogen der Standortbestimmung mit 41 Items inklusive invertierter Items durchgeführt wurden, konnte ein Datensatz von $N = \text{ca. } 850$ erzielt werden. Da die invertierten Items inadäquate psychometrische Item Eigenschaften aufwiesen und aus Datenschutz-Perspektive

problematisch erschienen, fiel die Entscheidung, dass dieser Datensatz nicht für die Hauptstudie verwendet wird.

Nachdem einige Item Texte geändert beziehungsweise invertierte Items entfernt wurden, ergab sich die Variante des FEAF-BA mit 39 Items, die in den beiden *Leadership Talks* im Mai 2022 als Online-Variante eingesetzt wurde. Datengrundlage für die psychometrischen Untersuchungen der nachfolgend beschriebenen Hauptstudie war somit diese Fragebogenversion mit 39 digital vorgegebenen Items zu ambidextrer Führung, die konzeptuell fünf Skalen, nämlich den vier Ergebnisbereichen sowie den Verhaltensweisen der Beidhändigkeit (Metakompetenzen), zugeordnet waren.

4.2.3 Stichprobe der Hauptstudie

Aus den beiden *Leadership Talks* im Mai 2022 ergab sich ein Datensatz mit N = 144 Fällen. Als demographische Variablen wurden sowohl Region als auch Hierarchieebene erhoben, die aber in der späteren Analyse nicht mit ausgewertet wurden. Sonstige Daten, wie beispielsweise Alter und Geschlecht wurden nicht erhoben.

Deskriptive Angaben

Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung auf die einzelnen Tätigkeitsebenen der BA:

Tabelle 1: *Stichprobe Hauptstudie: Verteilung nach Hierarchieebene*

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Außertariflich + Führungsebene I	19	13.2
	Führungsebene II	18	12.5
	Führungsebene III	97	67.4
	Sonstige	9	6.3
	Gesamt	143	99.3
Fehlend		1	.7
Gesamt		144	100.0

Anmerkung. Stichprobe N = 144; Aus Datenschutzgründen sind Ebenen zusammengefasst, damit sich eine Mindestgröße von 8 ergibt.

Bei den beiden *Leadership Talks* nahmen Führungskräfte aus dem gesamten Bundesgebiet teil. Die Verteilung auf die verschiedenen Regionen ist in der untenstehenden

Tabelle dargestellt. Wenngleich die Verteilung über das Bundesgebiet nicht gleichmäßig ist, zeigt sich dennoch, dass sämtliche Regionen in der Stichprobe repräsentiert sind.

Tabelle 2: *Stichprobe Hauptstudie: Verteilung nach Region*

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	RD Nord	10	6.9
	RD Niedersachsen- Bremen + RD Hessen	8	5.6
	RD Nordrhein-Westfalen	33	22.9
	RD Rheinland-Pfalz- Saarland	24	16.7
	RD Baden-Württemberg	10	6.9
	RD Bayern	17	11.8
	RD Berlin-Brandenburg	12	8.3
	RD Sachsen + RD Sachsen-Anhalt- Thüringen	17	11.8
	Zentrale + Sonstige	10	7.0
	Gesamt	141	97.9
Fehlend		3	2.1
Gesamt		144	100.0

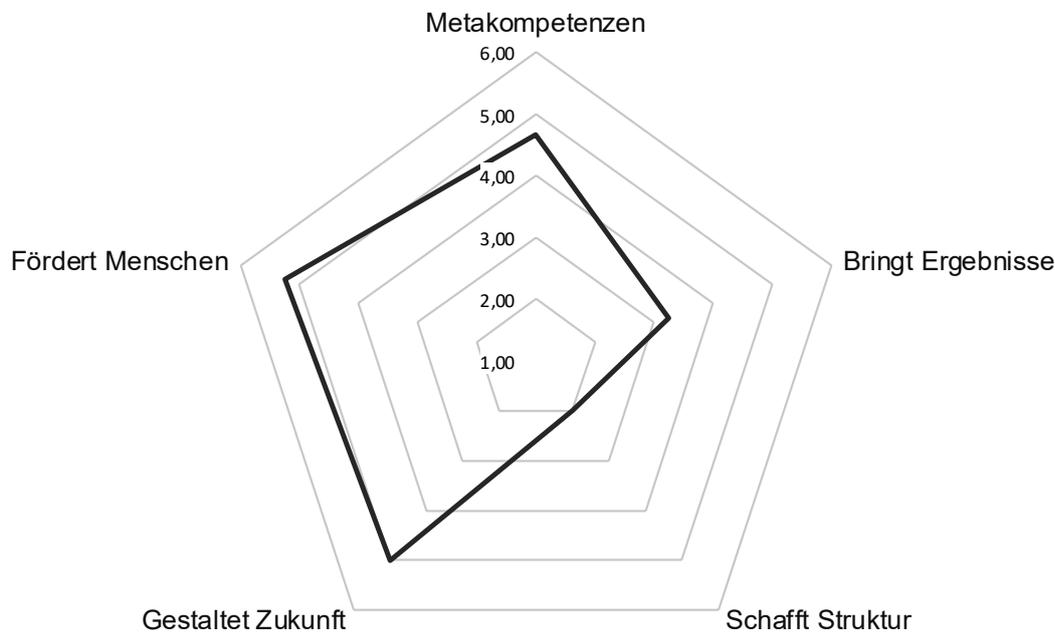
Anmerkung. Stichprobe N = 144; Aus Datenschutzgründen sind Regionen zusammengefasst, damit sich eine Mindestgröße von 8 ergibt.

4.2.4 Analysemethoden Hauptstudie

Damit die Standortbestimmung ihre Nützlichkeit im erweiterten Verständnis von Validität gewährleisten kann und Führungskräfte ihr Verhalten vor dem Hintergrund der vier Ergebnisbereiche und des Faktors der Metakompetenzen reflektieren können, sind fünf konkrete Ausprägungen, beziehungsweise Scores, erforderlich (vier Quadranten + Metakompetenzen). Das Ambidextrie Führungsmodell und die Standortbestimmung gehen davon aus, dass eine Führungskraft auch in mehreren Faktoren hohe Scores erreichen kann. „Die Sinnhaftigkeit der Bildung eines Testwertes durch Addition der Item Werte ist an die Voraussetzung gebunden, dass Item Homogenität beziehungsweise Eindimensionalität der Items vorliegt; anderenfalls würden Äpfel mit Birnen addiert“ (Kelava & Moosbrugger, 2020,

S. 156). Die Darstellung eines möglichen Verhaltensprofils lässt sich der Abbildung 30 entnehmen.

Abbildung 30: Mögliches Führungskräfte-Profil, generiert aus fünf Scores



Anmerkung. Eigene Darstellung

Im Rahmen von explorativen Faktorenanalysen sollte beurteilt werden, ob die einzelnen Items der fünf Skalen auch dasselbe messen und die einzelnen Item Werte jeweils zusammengefasst werden dürfen (Brandt, 2020). „Die Überprüfung der Dimensionalität und somit der faktoriellen Validität einer Skala stellt einen wesentlichen Bestandteil der Validitätsprüfung eines psychologischen Tests dar“ (Gäde et al., 2020, S. 629). Nach der Analyse auf Eindimensionalität und des Modellfits der fünf Einzelskalen sollte abschließend die resultierende Version des FEAF-BA in ihrer Gesamtheit überprüft werden, und zwar dahingehend, inwieweit sie das fünffaktorielle Ambidextrie Führungsmodell repräsentiert.

Die verwendeten Analysemethoden zur beziehungsweise Prüfung der finalen Einzelskalen zielten darauf ab, für jeden der vier Ergebnisbereiche sowie den Bereich der Metakompetenzen eine eindimensionale, reliable und valide Skala zu identifizieren. Hierzu wurden verschiedene multivariate Analyseverfahren kombiniert:

- Explorative Faktorenanalysen (Software SPSS),
- Reliabilitätsanalysen der Einzelskalen (Software SPSS) sowie
- Konfirmatorische Faktorenanalyse der Einzelskalen sowie des Gesamtfragebogens, unter Berücksichtigung des ordinalen Datenniveaus (Software MPlus).

Explorative Faktorenanalyse

Zunächst wurden für jeden Ergebnisbereich sowie den Bereich der Metakompetenzen einzeln, mittels exploratorischer Faktorenanalysen (Brandt, 2020) und unter Verwendung der Software SPSS, die finalen Items dahingehend inspiziert, inwieweit eine Einfachstruktur mit ausreichend hohen Faktorladungen gegeben ist. Vorher wurde jedoch jeweils überprüft, inwiefern die Voraussetzungen für explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen erfüllt waren und sich der jeweilige Datensatz für die Faktorenanalyse eignete (Bühner, 2021). Hierzu wurde das KMO-Maß (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) für die Stichprobeneignung betrachtet.

Mit den explorativen Faktorenanalysen war – ganz im Sinne des explorativen Vorgehens – auch der Ausschluss einzelner Items möglich. Als Extraktionsmethode wurde eine Hauptkomponentenanalyse gewählt. Entscheidungsgrundlage für die Item Prüfung und gegebenenfalls die Item Selektion bildeten die Eigenwerte inklusive der visuellen Inspektion des Eigenwerteverlaufs, des sogenannten *Screeplots*. Die Eigenwerte erlauben eine Aussage darüber, wie viel Varianz ein Faktor an der Gesamtvarianz aller Items erklärt. Je höher der Eigenwert, desto besser können die Korrelationen der Items durch den gemeinsamen Faktor erklärt werden (Brandt, 2020). Mit Hilfe des *Elbow*-Kriteriums (*Scree test*) und der Visualisierung des Eigenwerteverlaufs im *Screeplot* wurde zudem die relative Bedeutung der Eigenwerte eingeschätzt. Meist sind nur wenige Faktoren relevant, da nur sie große Eigenwerte aufweisen. Faktoren mit kleineren Eigenwerten gelten als *Geröllkomponenten*, können keine relevante gemeinsame Varianz erklären und bleiben dementsprechend im weiteren Verlauf unberücksichtigt (Brandt, 2020).

Mit dem Ziel, dass jeder Ergebnisbereich mit einer eindimensionalen Skala erfasst wird, sollte mit der explorativen Faktorenanalyse eine Item Zusammenstellung innerhalb eines Ergebnisbereichs identifiziert werden, bei der *ein* Faktor mit einer möglichst hohen Varianzaufklärung identifiziert wird.

Dem Parsimonitätsprinzip entsprechend sollte das sparsamste Modell verwendet werden, „wenn es die Datenstruktur genauso gut abbildete wie ein weniger restriktives Modell“ (Moosbrugger et al., 2020, S. 283). Dem wurde bei der Skalenbildung dadurch Rechnung getragen, dass so viele Items wie inhaltlich nötig, aber so wenige wie möglich angestrebt wurden.

Im Hinblick auf das spätere strukturprüfende Vorgehen, die konfirmatorischen Faktorenanalysen, sollte jede Einzelskala jedoch mindestens vier Items umfassen, um, im Sinne der Klassischen Testtheorie (Bühner, 2021; Moosbrugger et al., 2020), ein taugkongenerisches Messmodell mit freien Ladungen mit unkorrelierten Fehlern spezifizieren und

testen zu können, so dass die Prüfung auf Eindimensionalität bei Fragebogenskalen möglich wird.

In einem weiteren Schritt wurde die Varianzaufklärung durch den resultierenden einen Faktor sowie die Höhe der Faktorladungen untersucht, wobei Faktorladungen $> .40$ als ausreichend hoch angesehen wurden.

Unterschiedliche Autoren, wie beispielsweise Bühner (2021) sowie Moosbrugger und Kelava (2020b) forderten ausreichende Stichprobengrößen beziehungsweise, dass Variablen beziehungsweise Items nur dann einem Faktor zugewiesen werden, wenn ihre Faktorladung mindestens Werte ab $.40$ aufweist. Nur so könnten stabile Schätzwerte für Korrelationen erhalten werden. Die Faktorladung, mit einem Wertebereich zwischen -1 und $+1$, gibt das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen dem jeweiligen Item und dem jeweiligen Faktor an. Sämtliche Korrelationen zwischen den Items werden somit dadurch erklärt, dass sie auf denselben gemeinsamen Faktoren laden (Klopp, 2010; Moosbrugger & Kelava, 2020b), also keine darüberhinausgehenden Korrelationen, sogenannte *Residualkorrelationen*, zwischen einzelnen Items existieren. Letzteres wird in den späteren konfirmatorischen Faktorenanalysen auch empirisch überprüft.

Items wurden als psychometrisch auffällig bewertet, wenn sie geringe Faktorladungen ($< .40$) oder, im Falle mehrerer identifizierter Faktoren (Eigenwerte mehrerer Faktoren größer Eins oder entsprechende Eigenwertverlaufdiagramme), Ladungen auf anderen Faktoren beziehungsweise Doppel- oder Querladungen aufwiesen. Solche psychometrisch auffälligen Items wurden dann im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse durch Experten und Expertinnen aus der Praxis dahingehend überprüft, ob sie aus Perspektive des Ambidextrie Führungsmodells inhaltlich wichtig waren oder der jeweilige Item Inhalt in Bezug auf das relevante Konstrukt vernachlässigbar war beziehungsweise durch die anderen Items ausreichend abgedeckt wurde. Sie wurden entfernt, wenn davon auszugehen war, dass sich sowohl die inhaltliche als auch die psychometrische Qualität der einzelnen Skalen dadurch verbessern würde.

Mit den dann resultierenden Items wurden anschließend erneut explorative Faktorenanalysen gerechnet und die Ergebnisse nach den gleichen Kriterien bewertet. Dieses iterative Vorgehen wurde so lange wiederholt, bis sich eine vorläufige Endversion der jeweiligen Skala ergab, die aus mindestens vier Items bestand (siehe oben *tau-kongenerisches Messmodell*).

Anschließend sollte mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen überprüft werden, wie gut die theoretisch angenommenen Modelle, also die Eindimensionalität der vier Ergebnisbereiche und der Metakompetenzen sowie die Fünf Dimensionalität der gesamten

Standortbestimmung, mit der Empirie zusammenpassen (Bühner, 2021; Reinecke, 2005) beziehungsweise inwieweit ein eindimensionales Modell für die gesamte Standortbestimmung bessere Modelfit-Werte mit sich bringt (Bortz & Schuster, 2010).

Konfirmatorische Faktorenanalyse

Unter Verwendung der Software MPlus wurden die, aus der explorativen Faktorenanalyse resultierenden, als eindimensional angenommenen, fünf Skalen schließlich einzeln, mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse hinsichtlich ihrer Modellgüte (Gäde et al., 2020) überprüft. Um das ordinale Datenniveau der sechsstufigen Likert-Skala angemessen zu berücksichtigen, wurde der in die Software MPlus implementierte WLSMV-Schätzer verwendet, der sich zudem als recht robust hinsichtlich geringer Stichprobenumfänge erweist.

Prüfung der Modellpassung

Für die Bewertung der Modellpassung der einfaktoriellen Skalen erfolgte zunächst eine inferenzstatistische Bewertung der Chi-Quadrat-Statistik. Der Chi-Quadrat Test ist „der einzige Test zur inferenzstatistischen Beurteilung der Modellgüte und sollte deshalb immer berichtet werden“ (Gäde et al., 2020, S. 648). Da die Chi-Quadrat-Statistik jedoch stark stichprobenabhängig ist, wird zusätzlich als deskriptives Güte Maß das Verhältnis von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden (df) betrachtet. Hier ist ein Verhältnis kleiner 2 als *gut* und ein Verhältnis kleiner 3 als *akzeptabel* einzuschätzen.

Neben der inferenzstatistischen Bewertung der Chi-Quadrat-Statistik wurde die empirische Passung der Messmodelle anhand mehrerer weiterer Modelfit-Indizes betrachtet. Aus der Gruppe der deskriptiven Modelfit-Indizes wurden der RMSEA und der SRMR analysiert und aus der Gruppe der vergleichenden Modelfit-Indizes der CFI und der TLI (Gäde et al., 2020). Die untenstehende Tabelle berichtet über die geltenden Konventionen für Modelfit Gütekriterien.

Tabelle 3: Konventionen Modellfit Gütekriterien

Gütekriterium	Guter Modellfit	Akzeptabler Modellfit
χ^2 -Wert	$X^2 / df \leq 2$	$X^2 / df \leq 3$
RMSEA	RMSEA $\leq .05$	RMSEA $\leq .08$
CFI	CFI $\geq .97$ (homogene Items)	CFI $\geq .95$
	CFI $\geq .95$ (heterogene Items)	CFI $\geq .90$
TLI	TLI $\geq .97$ (homogene Items)	TLI $\geq .95$
	TLI $\geq .95$ (heterogene Items)	TLI $\geq .90$
SRMR	SRMR $\leq .05$	SRMR $\leq .10$

Anmerkung. In Anlehnung: Gäde et al., 2020, S. 637

Reliabilität der Skalen

Alle fünf resultierenden Einzelskalen sollten zufriedenstellend hohe Reliabilitäten aufweisen. Zur Prüfung der Reliabilität (Messgenauigkeit) der fünf Skalen wurde jeweils die interne Konsistenz, indiziert durch Cronbachs Alpha, betrachtet.

Cronbachs Alpha kann dann als Reliabilitätsmaß untersucht werden, wenn der Modellfit eines CFA-Modells unter der Annahme der Eindimensionalität, gleicher Faktorladungen und unkorrelierter Messfehler zufriedenstellend ist. Die Bedingung wurde dahingehend abgeschwächt, dass von gleichen Faktorladungen bei Fragebogenskalen in der Regel nicht ausgegangen werden kann. Im Falle unkorrelierter Messfehler stellt Cronbachs Alpha zumindest eine untere Schranke der Reliabilität dar.

Da die Annahme unkorrelierter Fehler bei der Beurteilung der oben beschriebenen konfirmatorischen Faktorenanalyse implizit mit überprüft wurde, konnte Cronbachs Alpha, nach Prüfung der adäquaten Modellpassung, als untere Schranke der Reliabilität interpretiert werden (Gäde et al., 2020).

Gäde et al. (2020) zufolge sind zuverlässige Schätzungen bei einer größeren Anzahl von Items, bei hohen Faktorladungen, bei höheren Faktorkorrelationen und bei normalverteilten Variablen schon anhand kleinerer Stichproben ($N < 200$) möglich. Die Autoren referenzierten auf geltende Konventionen, denen zufolge eine Reliabilität von mindestens .70 bei heterogenen Konstrukten, zwischen .80 und .90 bei homogenen Konstrukten sowie von mindestens .90 bei Leistungstests als angemessen gilt.

Liegt Cronbachs Alpha also für die fünf resultierenden Einzelskalen bei .70 oder höher, kann von akzeptablen Reliabilitäten ausgegangen werden.

Gesamtmodellprüfung (CFA)

Danach wurden die resultierenden Items zu den vier Ergebnisbereichen sowie den Metakompetenzen im Sinne struktureller Validität des FEAF-BA als fünffaktorielles Modell spezifiziert und dessen Passung im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse beurteilt.

Für den Fall, dass sich die postulierte fünffaktorielle Struktur nicht zeigt, sollte das bei den Einzelskalen zum Teil angewandte iterative Vorgehen aus explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse zur Anwendung kommen. Bei mindestens akzeptabler Modellpassung des fünffaktoriellen Modells kann das Ergebnis im Sinne einer strukturprüfenden Konstrukt Validierung als Validitätsbeleg des FEAF-BA gewertet werden.

Zum Abschluss wurde das fünffaktorielle Modell schließlich noch mit einem einfaktoriellen Modell verglichen.

4.2.5 Ergebnisse Hauptstudie

In der Folge werden die Ergebnisse der Hauptstudie berichtet. Dabei werden für alle fünf Skalen (vier Ergebnisbereiche sowie Metakompetenzen) zunächst die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalysen und dann die qualitative Inhaltsanalyse durch Experten und Expertinnen aus der Praxis beschrieben. Zu jeder Einzelskala wird das Ergebnis der Reliabilitätsanalyse (Cronbachs Alpha) und der konfirmatorischen Faktorenanalyse vorgestellt.

Dabei werden jeweils die ursprüngliche und die finale Skala deutlich. Zudem wird kurz beschrieben, warum Änderungen vorgenommen wurden. Die Gründe waren dabei unterschiedlich. Manchmal waren Kommunalitäten zu gering, der inhaltlich-konzeptuelle Hintergrund unzureichend oder erst in der konfirmatorischen Faktorenanalyse ergab sich, dass einzelne Messfehler korrelierten und so die Annahme der Eindimensionalität nicht erfüllt war, ebenso wenig wie die Voraussetzung, Cronbachs Alpha als untere Schranke der Reliabilität zu interpretieren.

Direkt im Anschluss an die Ergebnisse zur Skala *unterstützt und fördert Menschen* werden auch sämtliche Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse in einer Übersichtsdarstellung berichtet. Zu den übrigen Skalen werden anschließend die Ergebnisse dargestellt. Nach den Ergebnissen zu den fünf Einzelskalen wird das Ergebnis der strukturellen Überprüfung des gesamten Erhebungsinstruments, also seiner postulierten fünffaktoriellen Struktur beziehungsweise der Vergleich mit der 1-Faktor Lösung berichtet.

Da in der Folge die Skalenbildung zur Erfassung der fünf elementaren Konstrukte des Ambidextrie Führungsmodells im Fokus steht, wird auf die Angabe deskriptiver Statistiken der einzelnen Items aus Platzgründen verzichtet, da sie für die Skalenbildung nachrangig sind.

Unterstützt und fördert Menschen

Untenstehende Tabelle zeigt die ursprüngliche Skala zum Ergebnisbereich *unterstützt und fördert Menschen*.

Tabelle 4: Ausgangsskala „unterstützt und fördert Menschen“

Code	Item
F_1_1	Ich spreche mit meinen direkten Mitarbeitenden über ihre Zukunft.
F_2_1 ^a	In unserem Bereich ist es leicht, adäquate Hilfe zu bekommen.
F_3_1 ^a	Wir nehmen uns regelmäßig Zeit, gemeinsam zu Lernen.
F_4_1	Ich ermutige meine Mitarbeitenden dazu, ihre Handlungsspielräume auszunutzen.
F_5_1	Ich fördere die Potentiale jedes/-r Einzelnen bestmöglich.
F_6_1	Ich etabliere Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Chancengleichheit als Wert in meinem Bereich.

Anmerkung. Einzelitems; N=144; ^a = Item wurde entfernt.

Explorative Faktorenanalyse

Die mit ^a markierten Items

- F_2_1 In unserem Bereich ist es leicht, adäquate Hilfe zu bekommen sowie
- F_3_1 Wir nehmen uns regelmäßig Zeit, gemeinsam zu Lernen

zeigten niedrige Kommunalitäten.

Die Überprüfung der Eigenwerte beziehungsweise des Eigenwerteverlaufs ergab zwei Faktoren mit Eigenwerten größer 1 und auch die Analyse des *Screeplots* unterstützte eine zweifaktorielle Struktur der sechs Items. Die beiden auffälligen Items korrelierten jeweils nur gering (< .40) mit den beiden resultierenden Faktor, so dass Unterschiede in den Item Antworten nicht durch Unterschiede in den Werten der Faktoren erklärt werden (Bühner, 2021). Auch bei einer explorativen Faktorenanalyse unter Vorgabe lediglich eines Faktors

luden beide Items auf diesem Faktor lediglich gering, so dass davon auszugehen war, dass sie den Ergebnisbereich *unterstützt und fördert Menschen* eher schlecht repräsentieren.

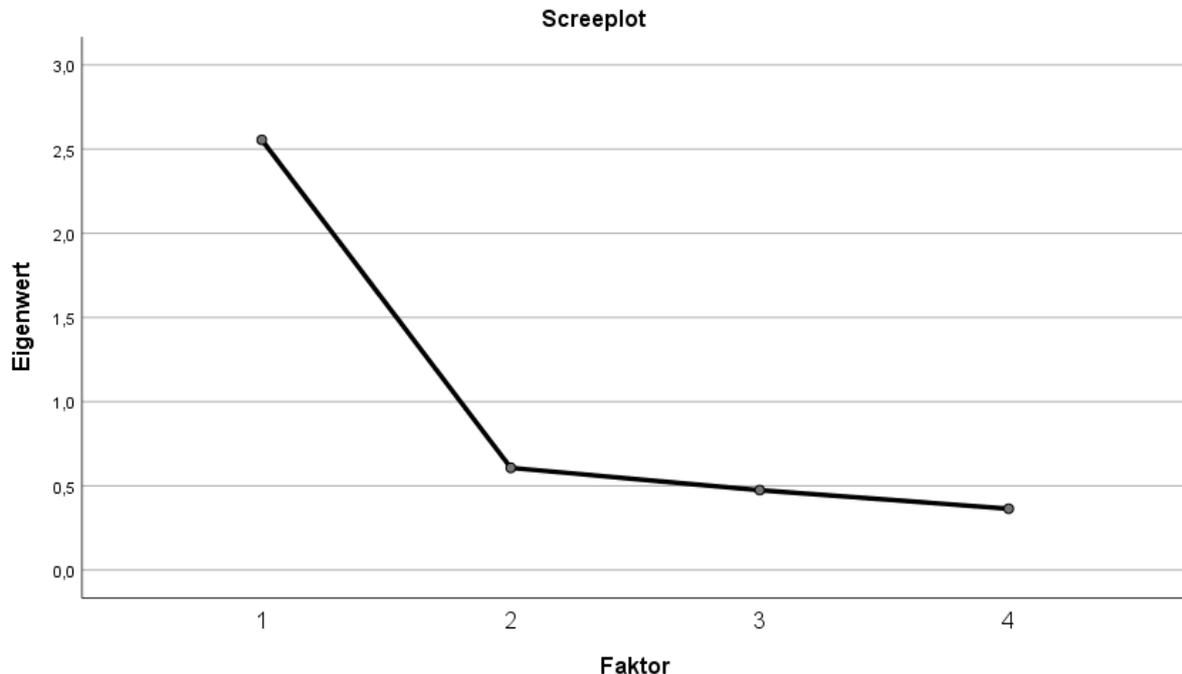
Auch im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erschienen diese beiden Items zumindest fraglich. Die beiden Items unterschieden sich von den anderen Items, weil sie nicht direkt eine Aussage über das Führungsverhalten der Führungskraft machen.

Aufgrund dieser Kombination aus auffälliger Psychometrie und qualitativer Inhaltsanalyse durch die Experten und Expertinnen aus der Praxis wurden die beiden Items letztlich entfernt.

Eine weitere explorative Faktorenanalyse ohne die beiden Items zeigte einen Faktor mit Eigenwert größer 1, durch den 64% der Varianz aller vier Items aufgeklärt werden konnte. Auch der *Screeplot* indizierte eine einfaktorielle Lösung, wie aus Abbildung 31 ersichtlich ist.

Von grundsätzlicher Stichprobeneignung für eine Faktorenanalyse konnte ebenfalls ausgegangen werden, da das KMO-Maß mit einem Wert von .79 deutlich über dem üblicherweise empfohlenen Wert von .5 (Bühner, 2021) lag.

Abbildung 31: *Screeplot der Skala "unterstützt und fördert Menschen"*



Die untenstehende Tabelle 5 zeigt die Ladungen der vier finalen Items auf dem resultierenden einen Faktor

Tabelle 5: Faktorladungen der Skala „unterstützt und fördert Menschen“

	Faktorladung
Ich spreche mit meinen direkten Mitarbeitenden über ihre Zukunft.	.806
Ich ermutige meine Mitarbeitenden dazu, ihre Handlungsspielräume auszunutzen.	.786
Ich fördere die Potentiale jedes/-r Einzelnen bestmöglich ^b .	.861
Ich etabliere Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Chancengleichheit als Wert in meinem Bereich.	.739

Anmerkung. ^b = bestladendes Item.

Das mit ^b markierte, höchstladende Item dieser Skala *Ich fördere die Potentiale jedes/-r Einzelnen bestmöglich* repräsentiert den Ergebnisbereich sehr gut, was für die Inhaltsvalidität der Einzelskala spricht und als Beleg angesehen werden kann, dass diese Einzelskala das erfasst, was sie erfassen soll.

Die Reliabilität der finalen 4-er-Skala lag mit einem Cronbachs Alpha bei .81 und ist, insbesondere in Bezug auf die geringe Item Zahl, als hoch, in jedem Falle aber als zufriedenstellend einzuschätzen.

Konfirmatorische Faktorenanalyse

Tabelle 6 zeigt das Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalysen zu allen fünf Einzelskalen sowie zum fünffaktoriellen Gesamt-Modell. Dies wird aus Gründen der Übersichtlichkeit bereits hier angeführt. Die Bewertung des Modellfits, ebenso wie die den resultierenden Skalen vorausgehenden explorativen Faktorenanalysen werden dann wieder der Reihe nach berichtet.

Tabelle 6: Konfirmatorische Faktorenanalysen zur Überprüfung des Messmodells -Modell-Fit der Subskalen des FEAF-BA bei Prüfung auf Eindimensionalität in der Hauptstudie

Subskala	Items	X ²	df	p	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
fördert Mitarbeitende	4	1.95	2	.38	<2	.000	.010	1.00	1.00
sichert Ergebnisse	4	2.03	2	.36	<2	.001	.015	1.00	1.00
sorgt für Struktur	4	0.86	2	.65	<2	.000	.011	1.00	1.00
gestaltet Zukunft	4	1.87	2	.39	<2	.000	.011	1.00	1.00
Meta-Kompetenz	8	33.5	20	.03	<2	.068	.033	.988	.983
Gesamt (5-Faktoren)	24	393	242	.00	<2	.066	.058	.957	.951

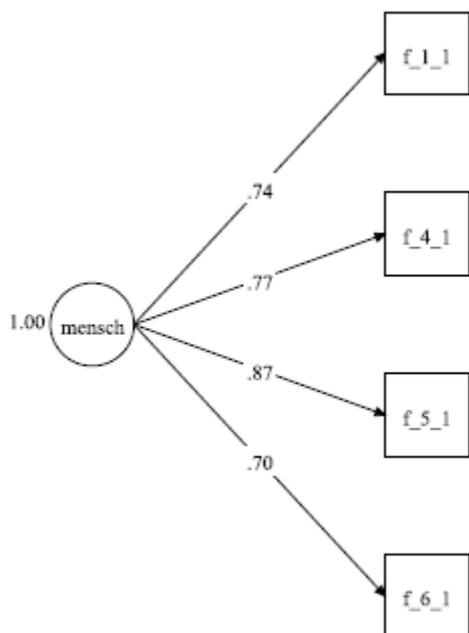
Anmerkung.

N = 144; X²/df/p = Chi²-Test; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index

Für die Vier-Item-Skala *unterstützt und fördert Menschen* wurde der Chi-Quadrat-Wert (X²) nicht signifikant und dies bei einem N von 144. Setzt man den Chi-Quadrat-Wert ins Verhältnis mit den Freiheitsgraden, wurde der angezielte Wert von kleiner als zwei erreicht. Beides weist auf eine gute Modellanpassung hin. Nachdem auch die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI jeweils im Bereich für einen guten Modellfit lagen, kann die Skala als eindimensional angenommen und Cronbachs Alpha als Reliabilitätsmaß interpretiert werden.

Die untenstehende Abbildung 32 zeigt das Pfaddiagramm der finalen Items. Dieses ergibt sich aus der Korrelationsstruktur der Items untereinander.

Abbildung 32: Pfaddiagramm für die Skala „unterstützt und fördert Menschen“



Sichert Ergebnisse

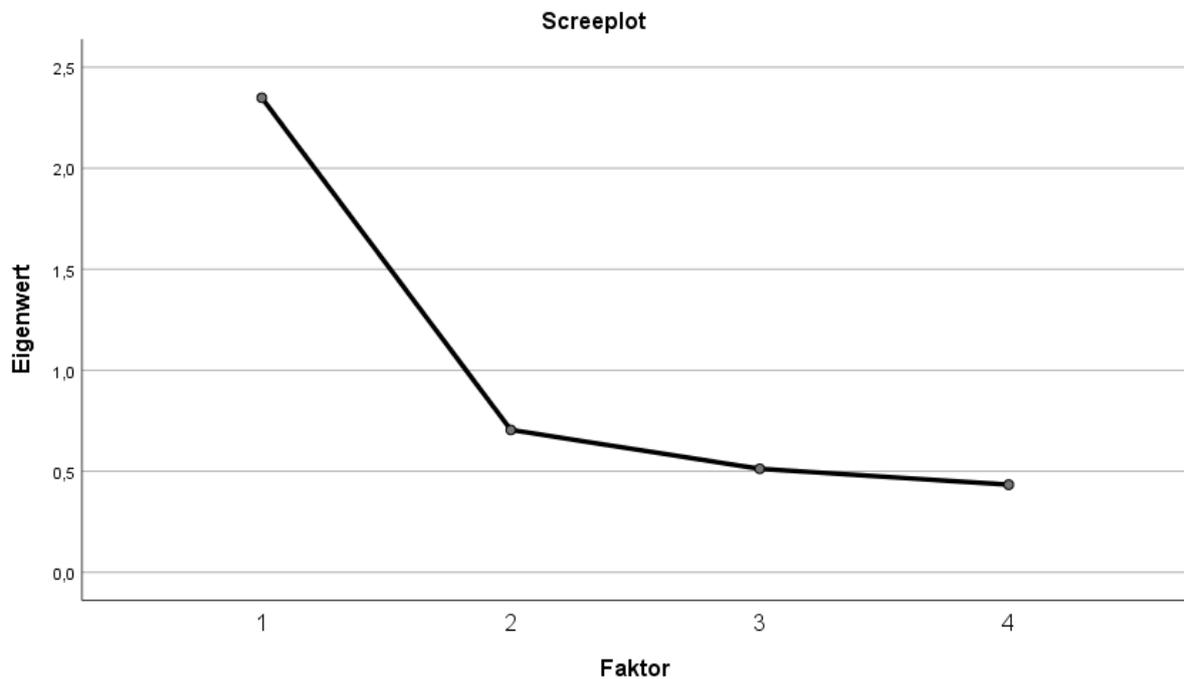
Die explorative Faktorenanalyse für diese Skala wurde zunächst mit den sieben Items aus den Vorstudien durchgeführt. Dabei ließ die Screeplotanalyse eher auf drei Faktoren schließen. Drei Items (8, 11 und 12) zeigten vergleichsweise niedrigen Kommunalitäten.

Tabelle 7: Ausgangsskala „sichert Ergebnisse“

Code	Item
F_7_1	Ich evaluiere regelmäßig die Wirtschaftlichkeit in meinem Verantwortungsbereich.
F_8_1 ^a	Das Erreichen der gegebenen Qualitätsstandards ist für mich wichtig.
F_9_1	Ich evaluiere regelmäßig die Wirkung unserer Arbeit.
F_10_1	Ich übersetzte die Strategie der BA in konkrete Leistungsziele.
F_11_1 ^a	Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in meinem Bereich sind eindeutig geregelt.
F_12_1 ^a	Ich nehme mir ausreichend Zeit für die passende Zusammenstellung von Teams.
F_13_1	Ich Sorge dafür, dass gute Ergebnisse erreicht werden.

Anmerkung. Einzelitems; N=144; ^a = Item wurde entfernt

Die qualitative Inhaltsanalyse ergab, dass die Items mit niedrigen Kommunalitäten konzeptuell auch gut zu anderen Quadranten passen würden. So konnte Item 11 gut in Verbindung gebracht werden mit der Skala *sorgt für Struktur*. Item 8 konnte, zumindest zu einem Teil, der Skala *sorgt für Struktur* zugeordnet werden und in Item 12 wurden auch Anteile von der Skala *unterstützt und fördert Menschen* erkannt. Insgesamt waren diese drei Items damit nicht klar zuordenbar. Das höchstladende Item 10 *Ich übersetzte die Strategie der BA in konkrete Leistungsziele* repräsentiert den Quadranten sehr gut, was für die Inhaltsvalidität der Einzelskala spricht. Die zweite explorative Faktorenanalyse wurde ohne die psychometrisch auffälligen und konzeptionell fragwürdigen Items 8, 11 und 12 durchgeführt. Mit .76 lag der KMO-Koeffizient über dem üblicherweise empfohlenen Wert von .5 (Bühner, 2021) und entsprach daher günstigen Bedingungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse. Es ergab sich ein Faktor mit Eigenwert größer 1, der 59% der Varianz aufklärte und auch der *Screeplot* indizierte die einfaktorielle Lösung.

Abbildung 33: Screeplot der Skala „sichert Ergebnisse“**Tabelle 8:** Faktorladungen der Skala „sichert Ergebnisse“

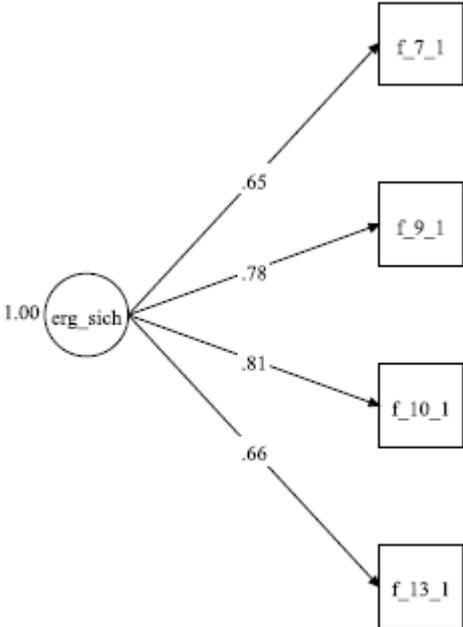
	Faktorladung
Ich evaluiere regelmäßig die Wirtschaftlichkeit in meinem Verantwortungsbereich.	.720
Ich evaluiere regelmäßig die Wirkung unserer Arbeit.	.807
Ich übersetzte die Strategie der BA in konkrete Leistungsziele ^b .	.827
Ich Sorge dafür, dass gute Ergebnisse erreicht werden.	.703

Anmerkung. ^b = bestladendes Item.

Aus der Reliabilitätsanalyse ergab sich ein Cronbachs Alpha für die resultierende Skala 4-er-Skala „sichert Ergebnisse“ von .76. Dies ist in Anbetracht der geringen Item Zahl als akzeptabel anzusehen.

Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle abzulesen.

Abbildung 34: Pfaddiagramm für die Skala „sichert Ergebnisse“



Sorgt für Struktur

Explorative Faktorenanalyse

Die explorative Faktorenanalyse für diese Skala wurde zunächst mit den sieben Items aus den Vorstudien sowie Item 11 der ursprünglichen Skala *sichert Ergebnisse* (siehe dort), durchgeführt.

Tabelle 9: Ausgangsskala „sorgt für Struktur“

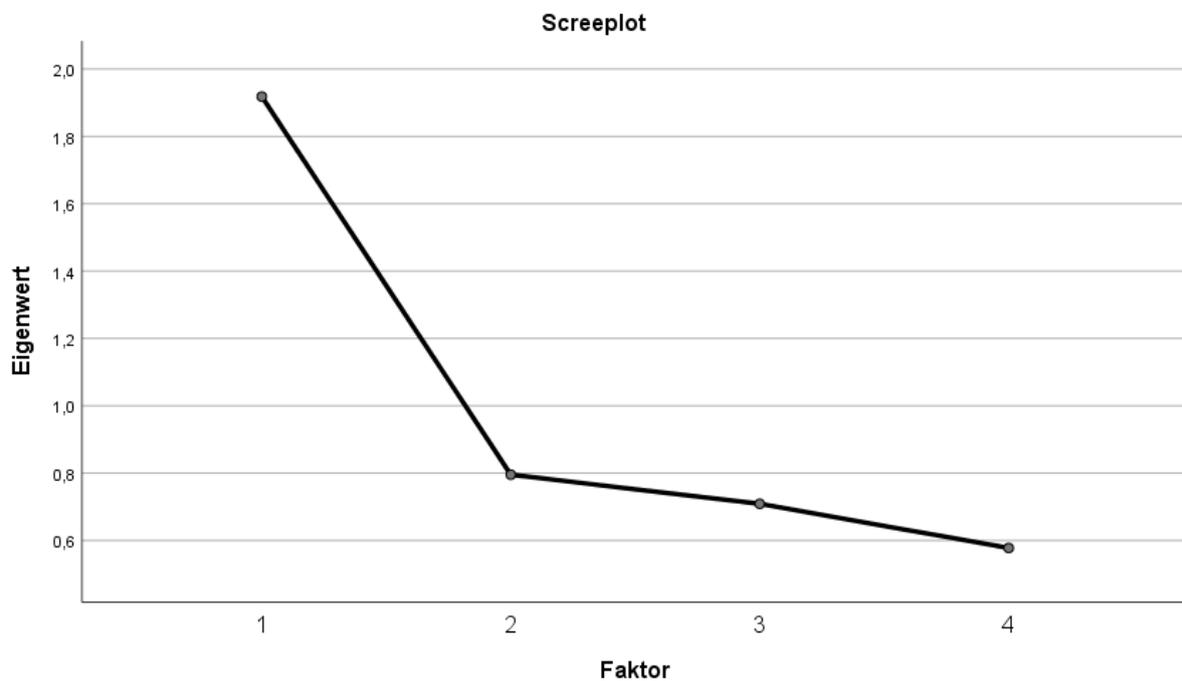
Code	Item
F_14_1 ^a	Ich erleichtere den Informationsfluss mit anderen Bereichen.
F_15_1 ^a	Ich halte an Plänen fest.
F_16_1	Ich stelle sicher, dass vorgegebene Standards und Routinen eingehalten werden.
F_17_1	Ich Sorge für klare Prioritäten in meinem Verantwortungsbereich.
F_18_1 ^a	Ich Sorge dafür, dass Prozesse regelmäßig verbessert werden.
F_19_1	Ich manage mithilfe eines Steuerungssystem Fortschritte und Risiken.
F_20_1 ^a	Ich Sorge dafür, dass wir in meinem Bereich Fachwissen und Erfahrungen auch über unsere Organisation hinaus vernetzen.

Anmerkung. Einzelitems; N=144; ^a = Item wurde entfernt.

Sowohl die Überprüfung der Eigenwerte als auch die Screeplotanalyse sprachen eher für drei Faktoren mit Eigenwerten größer 1. Zudem zeigten sich mehrere Items mit niedrigen Kommunalitäten.

In einem iterativen Vorgehen wurden unterschiedliche qualitative Inhaltsanalysen vorgenommen (Item 15 lädt gar nicht, Item 20 hat Komponenten von *gestaltet Zukunft*, Item 14 lädt gering, Item 18 zeigt Querladungen zu anderen Faktoren in konfirmatorischer Analyse). Höchstladendes Item war hier das Item 17: *Ich Sorge für klare Prioritäten in meinem Verantwortungsbereich*. Dieses repräsentiert den Quadranten sehr gut, was für die Inhaltsvalidität der Einzelskala spricht. Die zweite explorative Faktorenanalyse wurde ohne die psychometrisch auffälligen Items 14, 15, 18 und 20 durchgeführt.

Mit .70 lag der KMO-Koeffizient über dem üblicherweise empfohlenen Wert von .5 (Bühner, 2021). Die Daten wiesen somit eine gute Eignung auf, um Faktoren zu extrahieren. Nun ergab sich ein Faktor mit Eigenwert größer 1 (48% Varianzaufklärung) und auch der *Screeplot* indizierte die einfaktorielle Lösung.

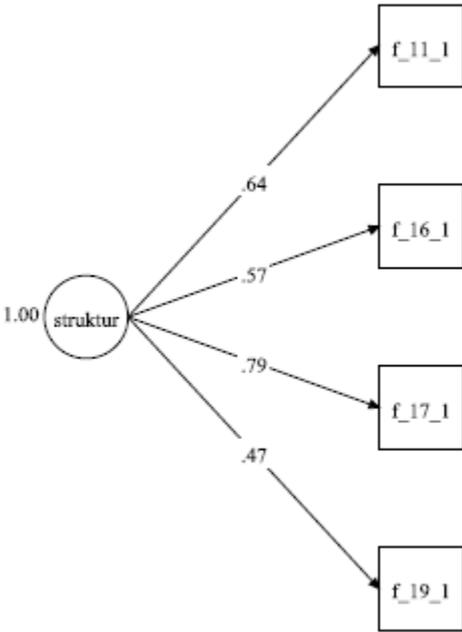
Abbildung 35: Screeplot der Skala "sorgt für Struktur"**Tabelle 10:** Faktorladungen der Skala „sorgt für Struktur“

	Faktorladung
Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in meinem Bereich sind eindeutig geregelt.	.705
Ich stelle sicher, dass vorgegebene Standards und Routinen eingehalten werden.	.675
Ich Sorge für klare Prioritäten in meinem Verantwortungsbereich ^b .	.774
Ich manage mithilfe eines Steuerungssystem Fortschritte und Risiken.	.606

Anmerkung. ^b = bestladendes Item.

Aus der Reliabilitätsanalyse konnte für die resultierende 4-er-Skala *sorgt für Struktur* ein Cronbachs Alpha von .60 abgelesen werden. Dies ist ein eher schwacher Kennwert. Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle abzulesen.

Abbildung 36: Pfaddiagramm für die Skala "sorgt für Struktur"



Gestaltet Zukunft

Explorative Faktorenanalyse

Die explorative Faktorenanalyse für die Skala *gestaltet Zukunft* wurde zunächst mit neun Items aus den Vorstudien durchgeführt. Dabei wurden zwei Faktoren mit Eigenwerten größer 1 festgestellt, die Screeplotanalyse verwies sogar eher auf vier Faktoren. Die Items 20, 21, 25, 26 und 28 wiesen psychometrische Auffälligkeiten auf, seien es Doppelladungen, niedrige Kommunalitäten oder auch geringe Ladungen bei einer explorativen Faktorenanalyse unter Vorgabe eines Faktors. Auch die inhaltliche Analyse ergab, dass diese Items konzeptuell fraglich waren. Die beiden Items 20 und 21 passen inhaltlich besser zum Bereich *sichert Ergebnisse* und die Items 25, 26 sowie 28 scheinen inhaltlich nicht ausreichend eindeutig. Aufgrund der Kombination aus auffälliger Psychometrie und qualitativer Inhaltsanalyse durch Experten und Expertinnen aus der Praxis wurden diese kritischen Items entfernt und die zweite explorative Faktorenanalyse ohne sie gemacht.

Tabelle 11: Ausgangsskala „gestaltet Zukunft“

Code	Item
F_20_1 ^a	Ich Sorge dafür, dass wir in meinem Bereich Fachwissen und Erfahrungen auch über unsere Organisation hinaus vernetzen.
F_21_1 ^a	Ich überprüfe kontinuierlich gemeinsam mit meinem Team, inwiefern Ziele angepasst werden müssen.
F_22_1	Ich Sorge dafür, dass in meinem Verantwortungsbereich außergewöhnliche Projekte (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, etc.) ausprobiert werden.
F_23_1	Ich analysiere regelmäßig die Entwicklungen in unserem Umfeld, um unsere Organisation zukunftsfähig zu gestalten.
F_24_1	Ich inspiriere mit meinen Zukunftsbildern und Visionen.
F_25_1 ^a	Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen gestalte ich gemeinsam mit wichtigen externen Interessengruppen (KundInnen, Wirtschaft, Politik etc.).
F_26_1 ^a	Um zukunftsfähig zu sein, gestalte ich Beziehungen zu wichtigen Interessensgruppen außerhalb unserer Organisation (Staat, Gesellschaft, Partner, Lieferanten).
F_27_1	Ich prüfe Prozesse und Systeme in meinem Zuständigkeitsbereich auf mögliche Vorteile durch Digitalisierung.
F_28_1 ^a	Moderne Arbeitsmodelle (z. B. hybrides Arbeiten) treibe ich mit hoher Priorität voran.

Anmerkung. Einzelitems; N=144; ^a = Item wurde entfernt.

Mit .77 lag der KMO-Koeffizient über dem üblicherweise empfohlenen Wert von .5 (Bühner, 2021), so dass die Daten für die Faktorenanalyse geeignet waren. Nun ergab sich ein Faktor mit Eigenwert größer 1 (64% Varianzaufklärung) und auch der Screeplot visualisierte eine einfaktorielles Lösung.

Höchstladendes Item war hier das Item 23: *Ich analysiere regelmäßig die Entwicklungen in unserem Umfeld, um unsere Organisation zukunftsfähig zu gestalten*. Dieses repräsentiert den Quadranten sehr gut, was für die Inhaltsvalidität der Einzelskala spricht.

Abbildung 37: Screeplot der Skala "gestaltet Zukunft"

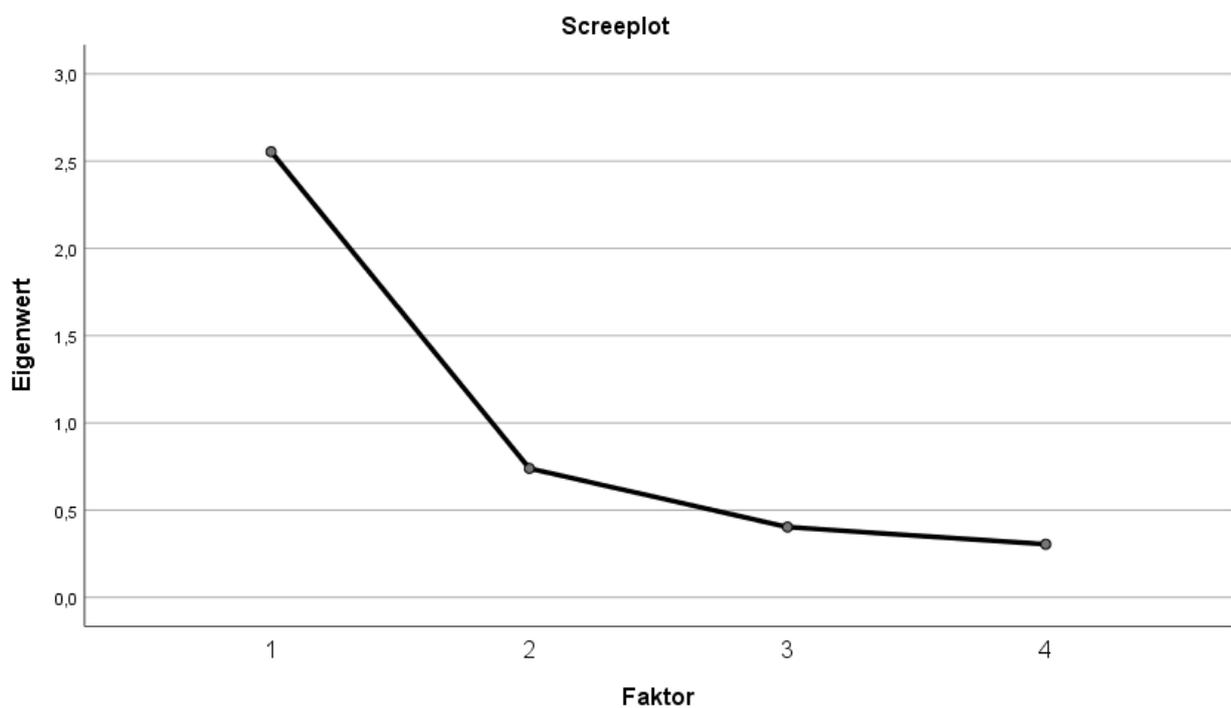


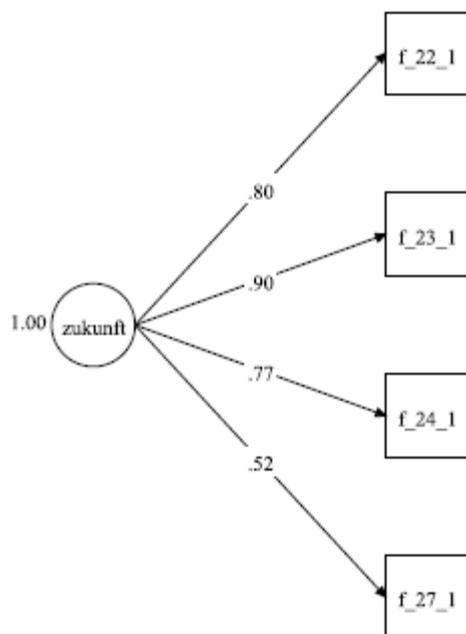
Tabelle 12: Faktorladungen der Skala „gestaltet Zukunft“

	Faktorladung
Ich Sorge dafür, dass in meinem Verantwortungsbereich außergewöhnliche Projekte (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, etc.) ausprobiert werden.	.834
Ich analysiere regelmäßig die Entwicklungen in unserem Umfeld, um unsere Organisation zukunftsfähig zu gestalten ^b .	.886
Ich inspiriere mit meinen Zukunftsbildern und Visionen.	.832
Ich prüfe Prozesse und Systeme in meinem Zuständigkeitsbereich auf mögliche Vorteile durch Digitalisierung.	.619

Anmerkung. ^b = bestladendes Item.

Aus der Reliabilitätsanalyse wurde ein hohes Cronbachs Alpha für die resultierende 4-er-Skala *gestaltet Zukunft* von .81 abgelesen. Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle abzulesen.

Abbildung 38: Pfaddiagramm für die Skala "gestaltet Zukunft"



Metakompetenzen

Die explorative Faktorenanalyse für die Skala *Metakompetenzen* wurde zunächst mit den zehn Items aus den Vorstudien durchgeführt.

Tabelle 13: Ausgangsskala „Metakompetenzen“

Code	Item
F_29_1	Ich schaffe mir Möglichkeiten des Rückzuges und der Reflexion.
F_30_1	Ich reflektiere laufend, welches Führungsverhalten situationsangemessen ist.
F_31_1	Wenn ich mit meinem Vorgehen mal nicht weiterkomme, fällt mir schnell etwas Neues ein.
F_32_1 ^a	Ich kann gut zwischen Führungsanforderungen und möglichen persönlichen Belastungen trennen.
F_33_1 ^a	Ich gebe widersprüchlichen Positionen Raum.
F_34_1	Manchmal leite ich Spannungen so um, dass wir daraus produktive Energie nutzen können.
F_35_1	Ich führe aktiv unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen.
F_36_1	Spannung und Konflikte spreche ich offen an.
F_37_1	Ich probiere gerne Dinge aus, auch wenn ich nicht immer sicher bin, ob etwas dabei herauskommt.
F_38_1	Ich passe mein Verhalten an den jeweiligen Kontext an, auch wenn es mich aus meiner Komfortzone bringt.
F_39_1	Ich begeben mich regelmäßig in ungewohnte Handlungsfelder.

Anmerkung. Einzelitems; N=144; ^a = Item wurde entfernt.

Hierbei zeigten sich drei Faktoren mit Eigenwerten größer 1. Die Screeplotanalyse bestätigte drei Faktoren. Die zwei Items

- F_32_1 Ich kann gut zwischen Führungsanforderungen und möglichen persönlichen Belastungen trennen sowie
- F_33_1 Ich gebe widersprüchlichen Positionen Raum

waren mit niedrigen Kommunalitäten psychometrisch auffällig.

Da beide Items für eine inhaltlich umfassende Beschreibung der Metakompetenzen ambidextrer Führung entbehrlich schienen, wurden sie nach der qualitativen Inhaltsanalyse entfernt.

Mit .88 lag der KMO-Koeffizient über dem üblicherweise empfohlenen Wert von .5 (Bühner, 2021). Somit wiesen die Daten eine gute Eignung auf, um Faktoren zu extrahieren.

Ohne die oben beschriebenen beiden Items wurde im Rahmen der zweiten explorativen Faktorenanalyse ein Faktor mit Eigenwert größer 1 (50% Varianzaufklärung) erreicht. Der *Screeplot* bestätigte die einfaktorielle Lösung.

Höchstladendes Item war das Item 34: *Manchmal leite ich Spannungen so um, dass wir daraus produktive Energie nutzen können*. Der geeignete Umgang mit konkurrierenden und zum Teil paradoxen Themenstellungen repräsentiert den Quadranten sehr gut. Das Item trennt somit gut zwischen den Führungskräften, die eine hohe Metakompetenzen in Bezug auf ambidextre Führung aufweisen und denen die eine geringe aufweisen. Die Inhaltsvalidität der Einzelskala galt als erfüllt.

Abbildung 39: *Screeplot für die Skala "Metakompetenzen"*

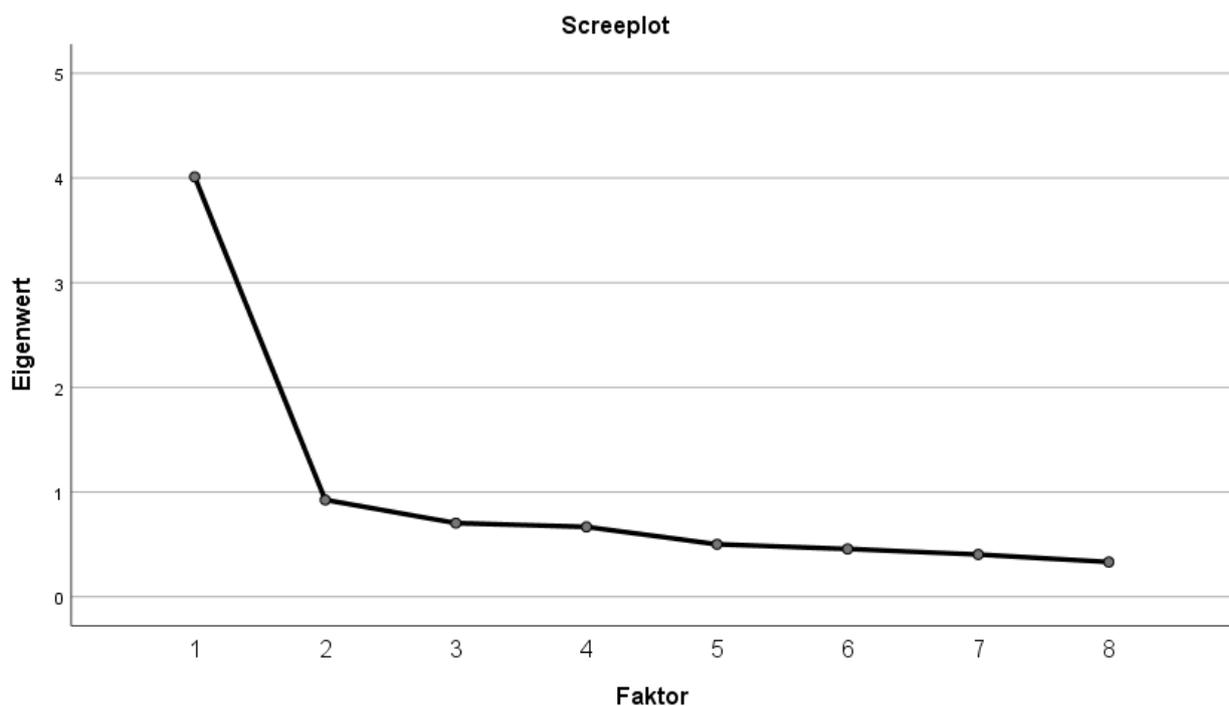
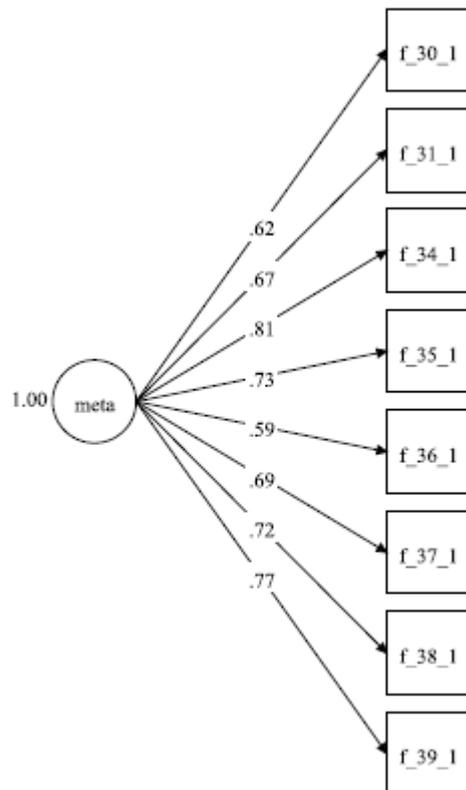


Tabelle 14: Faktorladungen der Skala „Metakompetenzen“

	Komponente
Ich reflektiere laufend, welches Führungsverhalten situationsangemessen ist.	.665
Wenn ich mit meinem Vorgehen mal nicht weiterkomme, fällt mir schnell etwas Neues ein.	.671
Manchmal leite ich Spannungen so um, dass wir daraus produktive Energie nutzen können ^b .	.817
Ich führe aktiv unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen.	.729
Spannung und Konflikte spreche ich offen an.	.626
Ich probiere gerne Dinge aus, auch wenn ich nicht immer sicher bin, ob etwas dabei herauskommt.	.677
Ich passe mein Verhalten an den jeweiligen Kontext an, auch wenn es mich aus meiner Komfortzone bringt.	.698
Ich begeben mich regelmäßig in ungewohnte Handlungsfelder.	.764

Anmerkung. ^b = bestladendes Item.

Die Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbachs Alpha für die resultierende 4-er-Skala *Metakompetenzen* von .86 und ist in Anbetracht der geringen Item Zahl als hoch anzusehen. Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle abzulesen.

Abbildung 40: Pfaddiagramm für die Skala "Metakompetenzen"

Es ergibt sich damit für alle fünf Einzelskalen jeweils eine eindimensionale Struktur (Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalysen) mit hohen Faktorladungen. Das kann im Sinne einer strukturprüfenden Konstrukt Validierung als Validitätsbeleg gewertet werden, ebenso wie die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalysen, nach denen das jeweils bestladende Item die jeweilige Einzelskala sehr gut repräsentiert. Die Objektivität des Erhebungsinstruments wurde bereits eingangs des Kapitels argumentiert. Eine ausreichend hohe Reliabilität der Einzelskalen spiegelt sich in den zufriedenstellenden Cronbachs Alphas wider.

Es kann daher davon ausgegangen werden, dass der FEAF-BA auf Ebene der Einzelskalen die betrachteten Gütekriterien erfüllt.

Abschließend sollte noch die theoretisch postulierte fünffaktorielle Struktur ambidextrer Führung für das Gesamtinstrument, also alle 24 Items des FEAF-BA überprüft werden. Der Modellfit ist in Tabelle 6 (eingangs des Ergebnisteils) dargestellt und erweist sich insgesamt als zumindest akzeptabel. Die angenommene fünffaktorielle Struktur des FEAF-BA wird so unterstützt und liefert einen weiteren Beleg für die strukturelle Validität des FEAF-BA. Abbildung 41 zeigt das Ergebnis der fünffaktoriellen konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die Interkorrelationen der fünf latenten Variablen, die die fünf Einzelskalen repräsentieren, sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nochmals in Tabelle 15 darunter dargestellt.

Fünffaktorielles Modell – Gesamtfragebogen

Die untenstehende Abbildung 41 zeigt die Interkorrelationen der fünf Skalen.

Abbildung 41: Fünffaktorielles Modell; N = 144

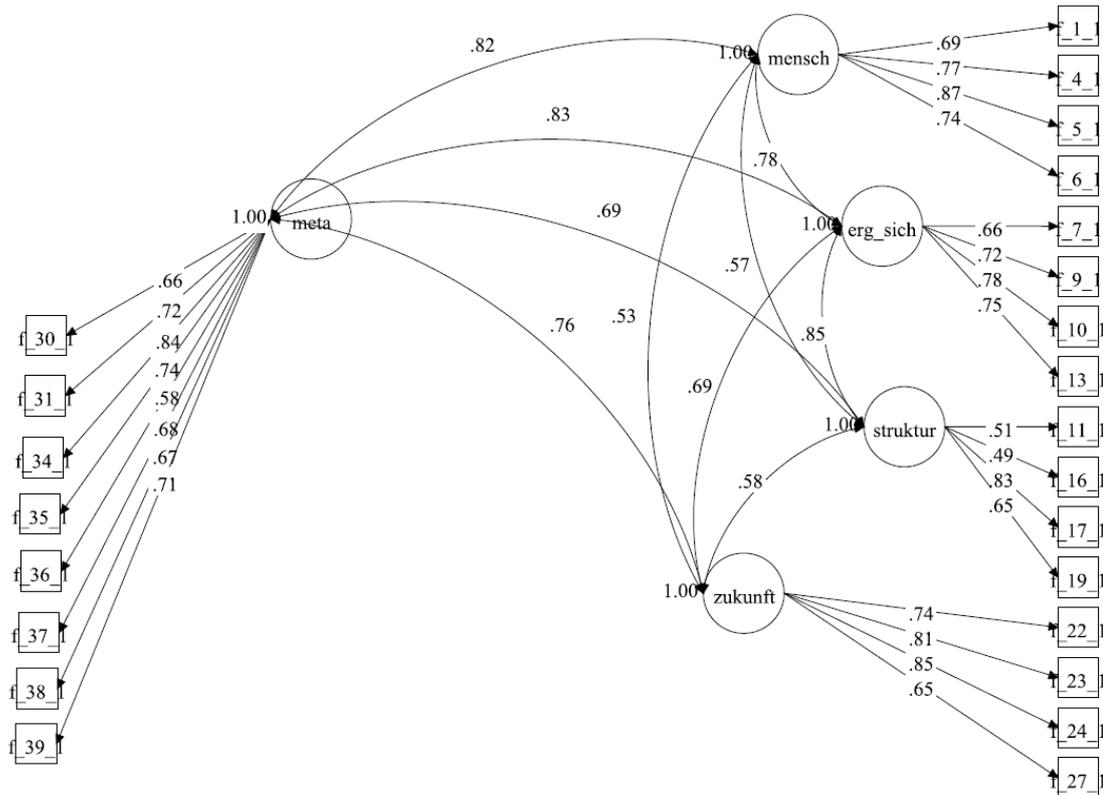


Tabelle 15: Korrelation der fünf Faktoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Hauptstudie)

	Mensch	Ergebnis	Struktur	Zukunft	Metakompetenz
Mensch	1.00	.78	.57	.53	.82
Ergebnis	.78	1.00	.85	.69	.83
Struktur	.57	.85	1.00	.58	.69
Zukunft	.53	.69	.58	1.00	.76
Metakompetenz	.82	.83	.69	.76	1.00

Anmerkung. N = 144

Die Skala *Metakompetenzen* korreliert hoch mit allen vier Ergebnisbereichen. Dies ist stimmig zum theoretischen Ambidextrie Führungsmodell, nach dem die im Bereich der Metakompetenzen formulierten Führungsverhaltensweisen genau die *Verhaltenskomplexität* und *Kontextsensibilität* unterstützen sollen und in diesem Sinne mit allen Ergebnisbereichen zusammenhängen. So verfügen Führungskräfte über eine Bandbreite von Führungsverhaltensweisen, die sie situationsabhängig priorisieren. Die höchste Korrelation zeigt sich zwischen der Skala *Metakompetenzen* und der Skala *sichert Ergebnisse* mit .83. Dies bestärkt die Aussage des Führungsmodells, dass die Auftragserfüllung und Performance mit dem besonderen Konstrukt der Metakompetenzen, wie beispielsweise der Fähigkeit, Aufgaben und Menschen aus exploitativen und explorativen Bereichen immer wieder miteinander zu synchronisieren, gestärkt werden kann.

Die Skalen *sichert Ergebnisse* und *sorgt für Struktur* korrelieren ebenfalls hoch miteinander (.85). Beide Ergebnisbereiche sind nach dem theoretischen Konzept eher exploitative Führungsverhaltensweisen und stärken effizientes Management des Kerngeschäftes. Die beiden Ergebnisbereiche, die sich beide in Richtung Zukunft orientieren, nämlich *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen*, und dementsprechend den eher explorativen Führungsverhaltensweisen entsprechen, zeigen einen geringeren Zusammenhang auf.

Die Skalen *sichert Ergebnisse* und *gestaltet Zukunft* zeigen einen starken Zusammenhang (.69). Nach dem Ambidextrie Führungsmodell orientieren sich diese beiden Ergebnisbereiche nach *außen*, in Richtung externe Stakeholder und Markt beziehungsweise Umwelt. Die beiden Ergebnisbereiche, die sich nach innen orientieren (*unterstützt und fördert Menschen* sowie *sorgt für Struktur*), korrelieren mit .57 etwas weniger miteinander.

Damit sind die gefundenen Korrelationen zwischen den fünf latenten Variablen auch inhaltlich im Sinne des Ambidextrie Führungsmodells interpretierbar, was ebenfalls für die Konstruktvalidität des FEA-BA spricht.

Vergleich des fünffaktoriellen Modells mit einem einfaktoriellen Modell

Da sich die Frage stellte, inwiefern sich hinter den fünf Dimensionen des Ambidextrie Führungsmodells beziehungsweise des FEA-BA Messinstruments möglicherweise ein einzelner Gesamtfaktor (G-Faktor) versteckt und als Konsequenz ein Gesamtskalenwert *gute ambidextre Führung* gebildet werden kann, sollte das fünffaktorielle Modell ambidextrer Führung nochmals hinsichtlich seiner Modellgüte mit der Modellgüte eines einfaktoriellen Modells, im Sinne eines G-Faktors, verglichen werden.

Spearman, postulierte den allgemeinen Intelligenzfaktor als g-Faktor, als er entdeckte, dass es eine positive Korrelation zwischen den Leistungen von Schülern in scheinbar nicht zusammenhängenden Schulfächern gab. Er vermutete, dass diese Korrelationen das Ergebnis einer zugrunde liegenden allgemeinen geistigen Fähigkeit seien, die die Leistung bei sämtlichen kognitiven Aufgaben beeinflusst. Neueren Forschungsergebnissen zufolge ist der g-Faktor zu 45 % oder mehr der Leistungsunterschiede bei kognitiven Tests verantwortlich. Mittlerweile sprechen sich viele Forscher dafür aus, dass Führung auf ähnliche Weise einen g-Faktor haben könnte (Meuse, S. 216).

In diesem Kontext sollte das postulierte und empirisch bestätigte fünffaktorielle Modell nochmals mit einem einfaktoriellen Modell der 24 Items zu ambidextrer Führung verglichen und damit die Annahme überprüft werden, ob anstelle mehrdimensionaler Führungsmodelle, eher von einer Art g-Faktor ausgegangen werden kann.

Ergibt sich für das sparsamer parametrisierte einfaktorielle Modell kein signifikant schlechterer Modellfit (nicht signifikanter Differenzwert $p > .01$), würde man im Sinne des Parsimonitätsprinzips (Moosbrugger et al., 2020) dieses Modell mit weniger frei geschätzten Parametern zur Beschreibung der Daten bevorzugen, da sich der Modellfit durch die Fixierung eines oder mehrerer Parameter im Vergleich zum unrestringierten Modell nicht signifikant verschlechtert. Ist die Differenz aber signifikant ($p < .01$), dann passt das sparsamere, einfaktorielle Modell schlechter zu den empirischen Daten als das fünffaktorielle Modell, so dass das fünffaktorielle Modell bevorzugt werden sollte.

Als Analyseverfahren konnte der χ^2 -Differenztest als inferenzstatistischer Test (Gäde et al., 2020) eingesetzt werden, da die zu vergleichenden Modelle „ineinander geschachtelt sind, d. h., dass ein Modell durch Fixieren eines oder mehrerer Parameter aus dem anderen Modell hervorgeht“ (Gäde et al., 2020, S. 652).

Den Vergleich der Modellpassungen beider Modelle zeigt die folgende Tabelle 16.

Tabelle 16: Vergleich Modell-Fit fünffaktorielles Modells mit einfaktoriellem Modell Hauptstudie

FEAF-BA	Items	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Gesamt (1-Faktor)	24	588	252	.00	<3	.096	.077	.904	.895
Gesamt (5-Faktoren)	24	393	242	.00	<2	.066	.058	.957	.951
χ^2 -Differenz		195	10	.00					

N = 144; $\chi^2/df/p$ = χ^2 -Test; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index

Es zeigt sich, dass das fünffaktorielle Modell über alle Modellfit-Indizes hinweg eine - teils deutlich - bessere Modellpassung aufweist. Alle Fit-Indices liegen im akzeptablen Bereich, beim einfaktoriellen Modell verfehlen sie hingegen die entsprechenden Grenzwerte (mit Ausnahme des SRMR). Ein Chi-Quadrat-Differenzentest ergibt einen Chi^2 -Wert von 195, der bei 10 Freiheitsgraden signifikant ($p < .001$) wird.

Das einfaktorielle Modell *fittet* demnach signifikant schlechter. Entsprechend wird das postulierte fünffaktorielle Modell beibehalten. Der bessere Modellfit des fünffaktoriellen Modells verglichen mit dem konkurrierenden einfaktoriellen Modell kann ebenfalls als Beleg für die Konstruktvalidität des FEAF-BA gewertet werden.

4.2.6 Fazit der Hauptstudie

Für jeden der vier Ergebnisbereiche und für den Bereich der Metakompetenzen konnte eine kurze, eindimensionale Skala mit zufriedenstellender Reliabilität identifiziert werden. Qualitative Inhaltsanalysen, die strukturprüfende Konstrukt Validierung und erwartungskonforme Beziehungen der fünf Konstrukte untereinander sprechen zudem für die Validität der fünf Einzelskalen und damit des gesamten FEAF-BA.

Da auch seine Objektivität argumentiert werden kann, erfüllt der FEAF-BA die drei Hauptgütekriterien und stellt damit ein reliables, valides und objektives Erhebungsinstrument zur Erfassung ambidextrer Führung im Sinne des BA-Führungsmodells dar.

Im Hinblick auf den praktischen Einsatz ist damit die Bildung von Skalenwerten legitimiert, ebenso wie deren Darstellung, beispielsweise in Form der *Spinnennetzgrafik* (siehe Abbildung 30).

Um sicherzustellen, dass es sich bei den guten psychometrischen Eigenschaften des FEAF-BA nicht um eine Besonderheit der Stichprobe aus der Hauptstudie handelt, ist der nächste Schritt die Kreuzvalidierung des FEAF-BA an einer zweiten Stichprobe. Dies wird in der Folge als *Kreuzvalidierungsstudie* berichtet.

4.3 Kreuzvalidierung der finalen Version des FEAF-BA - Studie 2

Ziel der Kreuzvalidierung

Die aufgestellten und durch die Hauptstudie bestätigten dimensional Strukturen der Items der Standortbestimmung sollten in einer zweiten Studie inferenzstatistisch abgesichert werden. Hierfür müssen sich die verwendeten Datensätze unterscheiden. Die Kreuzvalidierung eines modifizierten Modells, hier der finalisierten Skalen, „erfolgt an einer weiteren, unabhängigen Stichprobe, um die neuen Modellhypothesen (hier die Skalenzusammenstellungen) zu bestätigen“ (Gäde et al., 2020, S. 651).

4.3.1 Vorgehen Kreuzvalidierung

Im Rahmen einer Pilotierung der Standortbestimmung in der BA in der Region Nordrhein-Westfalen (NRW) wurden die dortigen Führungskräfte gebeten, die Standortbestimmung für sich durchzuführen. Damit sollte der FEAF-BA einer Kreuzvalidierung unterzogen werden. Analog zur Hauptstudie erfolgte die Administration durch das ZKM der BA.

4.3.2 Materialgrundlage Kreuzvalidierung

Als Fragebogen wurde die in der Hauptstudie ermittelte Version des FEAF-BA (24 Items) in Form einer Online-Variante verwendet. Die einzelnen Aussagen wurden erneut digital und unter Verwendung der beschriebenen 6-stufigen Likert-Skala vorgegeben.

Lag die Stichprobengrößen der Hauptstudie nur bei $N = 144$, bot die Stichprobengröße in dieser Studie mit $N = 527$ Führungskräften gute Voraussetzungen für die Durchführung der konfirmatorischen Faktorenanalysen im Rahmen der Kreuzvalidierung.

4.3.3 Stichprobe der Kreuzvalidierung

In dieser Stichprobe wurden zwei demografische Variablen, Geschlecht und Tätigkeitsebene, mit erhoben.

Abbildung 17 zeigt die Verteilung nach Geschlecht und Abbildung 18 die Verteilung nach Führungsebenen.

Tabelle 17: Stichprobe Kreuzvalidierung: Verteilung nach Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	männlich	268	50.9
	weiblich	259	49.1
	Gesamt	527	100.0

Anmerkung. N = 527

Tabelle 18: Stichprobe Kreuzvalidierung: Verteilung nach Führungsebene

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Außertariflich	29	5.5
	Führungsebene I	46	8.7
	Führungsebene II	86	16.3
	Führungsebene III	366	69.4
	Gesamt	527	100.0

Anmerkung. N = 527

4.3.4 Analysemethoden Kreuzvalidierung

Die Modellgüte der fünf einzelnen Skalen wurde erneut über konfirmatorische Faktorenanalysen mit der Software MPlus analysiert. Nach inferenzstatistischer Bewertung der Chi-Quadrat-Statistik sowie des Verhältnisses von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden (df) wurden RMSEA, SRMR, CFI und TLI bestimmt. Die Reliabilität wurde wieder über Cronbachs Alpha untersucht. Abschließend sollte wiederum das Gesamtmodell im Sinne der faktoriellen Validität überprüft und erneut mit einer einfaktoriellen Lösung verglichen werden.

4.3.5 Ergebnisse Kreuzvalidierung

In der Folge werden die Ergebnisse der Kreuzvalidierung berichtet. Dabei zeigt Tabelle 19 zunächst die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI für die Einzelskalen und die Gesamtskala aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Sie zeigen eine gute Modellpassung.

Danach werden nacheinander für alle fünf Skalen (4 Quadranten sowie Metakompetenzen) die Pfaddiagramme gezeigt sowie anschließend jeweils das Ergebnis der Reliabilitätsanalyse (Cronbachs Alpha). Abschließend wird das Ergebnis der strukturellen

Überprüfung des gesamten Erhebungsinstruments, also seiner postulierten fünffaktoriellen Struktur sowie der Vergleich mit der einfaktoriellen Lösung berichtet.

Konfirmatorische Faktorenanalysen

Tabelle 19: Modell-Fit der Subskalen des FEAF-BA bei Prüfung auf Eindimensionalität in der Kreuzvalidierung

Subskala	Items	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
fördert Mitarbeitende	4	4.95	2	.08	<3	.053	.013	1.00	.99
sichert Ergebnisse*	4	2.21	1	.14	<3	.048	.006	1.00	.99
sorgt für Struktur	4	1.37	2	.51	<2	.000	.006	1.00	1.00
gestaltet Zukunft	4	0.31	2	.86	<2	.000	.002	1.00	1.00
Meta-Kompetenz	8	59.5	20	.00	<3	.061	.025	.99	.98
Gesamt (5-Faktoren)	24	666	242	.00	<3	.058	.044	.95	.95

Anmerkung.

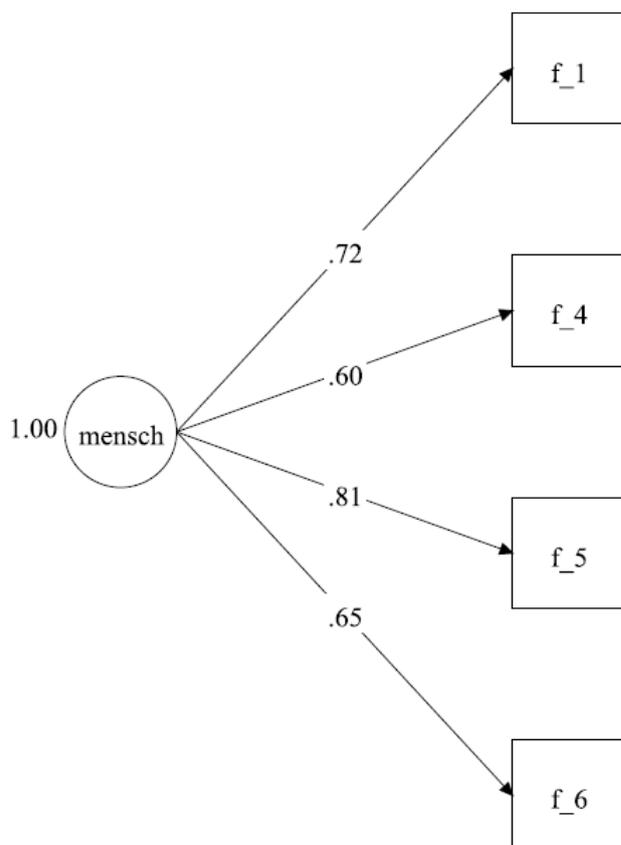
* Residualkorrelation ($r=.26$) zwischen Item 9 und 10 zugelassen;

N = 527; $\chi^2/df/p$ = Chi²-Test; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index

Es ergaben sich vielfach nicht-signifikante Chi-Quadrat-Werte, was für die Eindimensionalität der jeweiligen Skala spricht. Doch auch bei Signifikanz (Metakompetenzen sowie Gesamtmodell) ist das Verhältnis von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden mit < 3 immer noch akzeptabel. Zudem kann die Signifikanz auch Folge der, verglichen mit der Hauptstudie, größeren Stichprobe (N = 527) sein.

Sämtliche anderen Modellfit-Indizes (RMSEA, SRMR, CFI, TLI) liegen im akzeptablen bis guten Bereich, sodass sich die Eindimensionalität der Einzelskalen sowie die fünffaktorielle Struktur des FEAF-BA auch in der Kreuzvalidierungsstudie bestätigt.

Nachdem der Modellfit jeweils mindestens akzeptabel ist, können auch die resultierenden Pfaddiagramme betrachtet werden. Diese sind in der Folge dargestellt, ebenso wie Cronbachs Alpha als Reliabilitätsschätzer, der wiederum angemessen ist, da aufgrund der konfirmatorischen Faktorenanalysen von unkorrelierten Messfehlern ausgegangen werden kann.

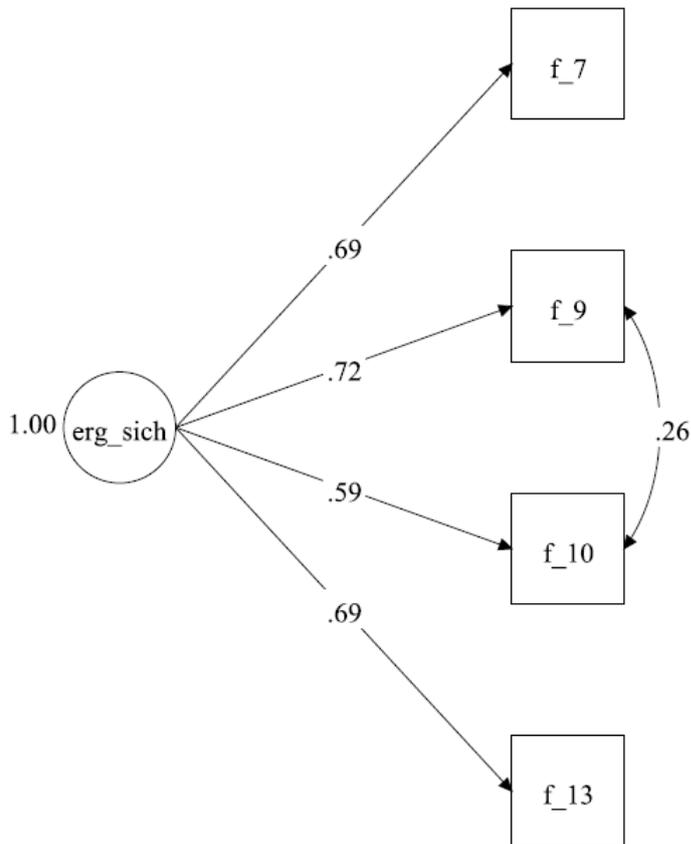
Unterstützt und fördert Menschen**Abbildung 42:** Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "unterstützt und fördert Menschen"

Aus der Reliabilitätsanalyse ergab sich ein Cronbachs Alpha für die resultierende Skala *unterstützt und fördert Menschen* von .71. Diese ist in Anbetracht der geringen Item Zahl als moderat anzusehen.

Sichert Ergebnisse

Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle 19 abzulesen und zeigen eine gute Modellpassung.

Abbildung 43: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "sichert Ergebnisse"



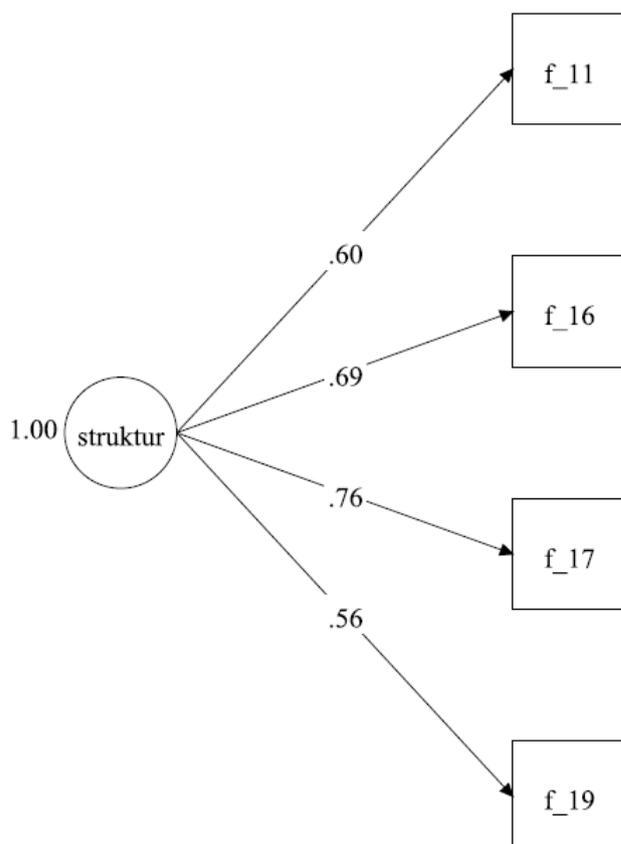
Anmerkung: Zwischen den beiden Items F_9 und F_10 wurde eine Residualkorrelation zugelassen.

Die Reliabilitätsanalyse zeigte ein Cronbachs Alpha für die resultierende Skala *sichert Ergebnisse* von .71. Dieser Wert ist in Anbetracht der geringen Item Zahl als moderat anzusehen.

Sorgt für Struktur

Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle 19 abzulesen und zeigen eine gute Modellpassung.

Abbildung 44: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "sorgt für Struktur"

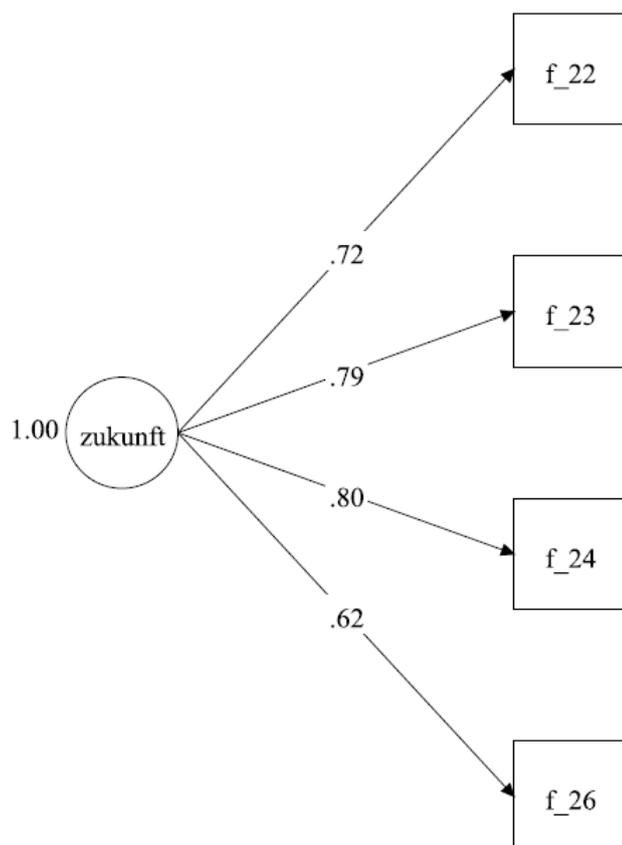


Aus der Reliabilitätsanalyse ergab sich ein Cronbachs Alpha für die resultierende Skala *sorgt für Struktur* von .64. Dieser Wert ist als schwach zu bewerten.

Gestaltet Zukunft

Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle 19 abzulesen und zeigen eine gute Modellpassung.

Abbildung 45: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "gestaltet Zukunft"

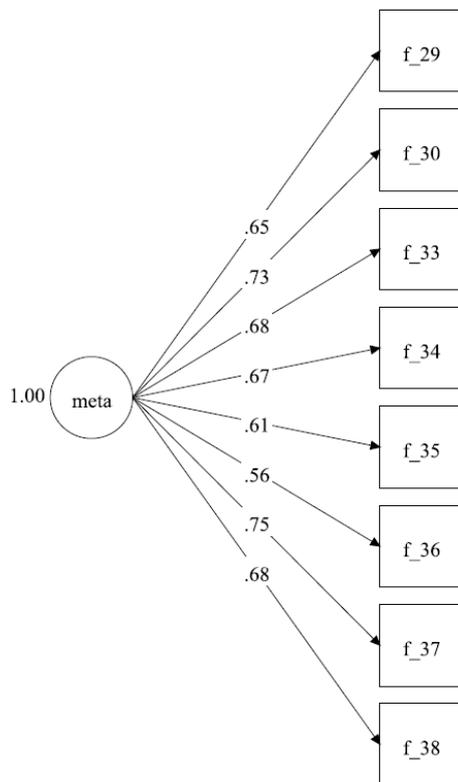


Die Reliabilitätsanalyse zeigte ein Cronbachs Alpha für die resultierende Skala *gestaltet Zukunft* von .79 und ist in Anbetracht der geringen Item Zahl als gut anzusehen.

Metakompetenzen

Die Fit-Indices RMSEA, SRMR, CFI und TLI der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in der obenstehenden Tabelle 19 abzulesen und zeigen eine gute Modellpassung.

Abbildung 46: Kreuzvalidierung Pfaddiagramm zur Skala "Metakompetenzen"



Aus der Reliabilitätsanalyse konnte ein Cronbachs Alpha von . 82 für die resultierende Skala *Metakompetenzen* festgestellt werden. Dies kann als gut klassifiziert werden.

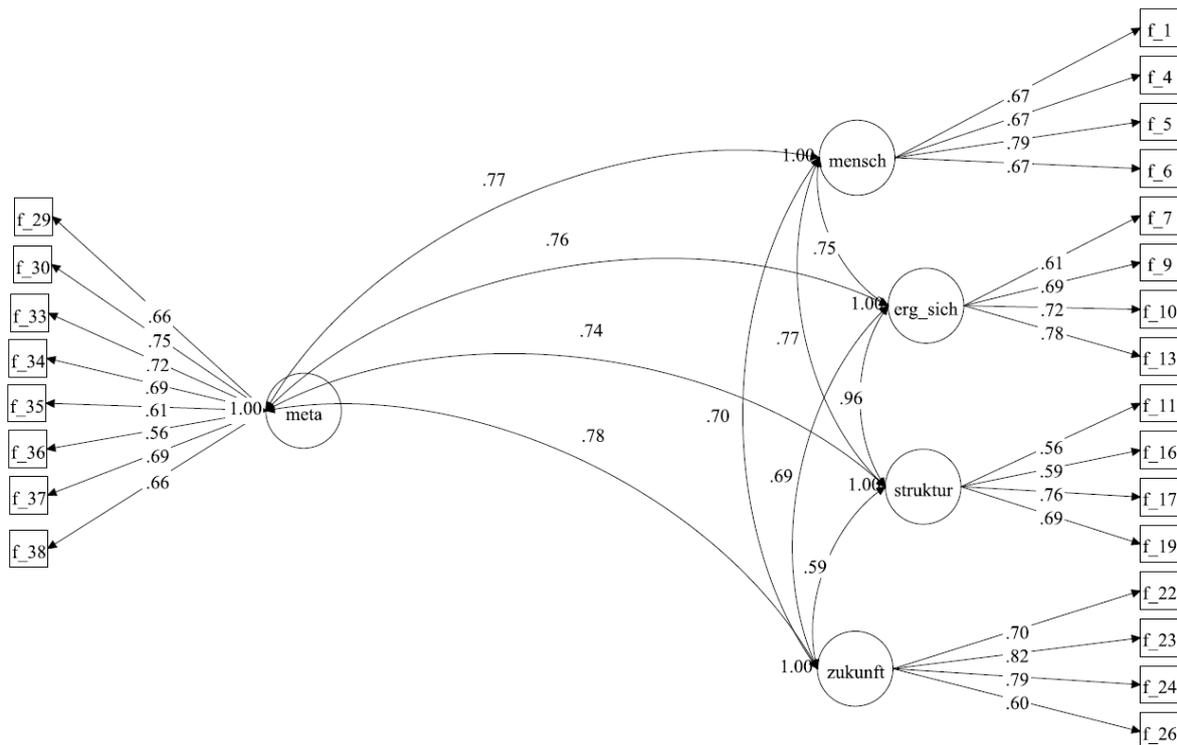
Analog zur Hauptstudie ergibt sich für alle fünf Einzelskalen jeweils eine eindimensionale Struktur (Ergebnis der konfirmatorischen Faktorenanalysen) mit hohen Faktorladungen. Eine ausreichend hohe Reliabilität der Einzelskalen zeigt sich wiederum in zufriedenstellenden Cronbachs Alphas. Auf der Ebene der Einzelskalen kann damit eine erfolgreiche Kreuzvalidierung konstatiert werden.

Die postulierte fünffaktorielle Struktur des Gesamt-Instruments wird durch den Modellfit in Tabelle 19 ebenfalls bestätigt, so dass auch dahingehend die Kreuzvalidierung als Erfolg zu werten ist.

Fünffaktorielles Modell (Gesamtmodell des FEAF-BA)

Die untenstehende Abbildung 47 zeigt das Ergebnis der fünffaktoriellen konfirmatorischen Faktorenanalyse und die Interkorrelationen der fünf Skalen für die Kreuzvalidierung.

Abbildung 47: Kreuzvalidierung Fünffaktorielles Modell; N = 527



Die untenstehende Tabelle 20 illustriert nochmals die Interkorrelationen der fünf Skalen für die Kreuzvalidierung.

Tabelle 20: Korrelation der fünf Faktoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Kreuzvalidierung)

	Mensch	Ergebnis	Struktur	Zukunft	Metakompetenz
Mensch	1	.75	.77	.70	.77
Ergebnis	.75	1	.96	.69	.76
Struktur	.77	.96	1	.59	.74
Zukunft	.70	.69	.59	1	.78
Metakompetenz	.77	.76	.74	.78	1

Anmerkung. N = 527

Die Skala *Metakompetenz* korreliert weiterhin hoch mit allen vier Ergebnisbereichen. Die höchste Korrelation zeigt sich nun zwischen der Skala *Metakompetenzen* und der Skala *gestaltet Zukunft* mit .78. Dies ist auch konform zum Führungsmodell. Das Konstrukt der Metakompetenzen, zu dem auch die Fähigkeit zählt, Aufgaben und Menschen aus exploitativen und explorativen Bereichen immer wieder miteinander zu synchronisieren, beeinflusst die Zukunftsgestaltung auf positive Weise.

Die Skalen *sichert Ergebnisse* und *sorgt für Struktur*, die beide die exploitativen Handlungsmuster zur Stärkung des Kerngeschäfts fokussieren, korrelieren noch höher miteinander (.96) als in der Hauptstudie. Der Zusammenhang der Skalen *sichert Ergebnisse* und *gestaltet Zukunft*, die beide den Fokus auf das externe Umfeld aufzeigen, weist den gleichen Zusammenhang auf wie in der Hauptstudie (.69).

Die beiden Ergebnisbereiche, die sich nach innen orientieren (*unterstützt und fördert Menschen* sowie *sorgt für Struktur*), korrelieren mit .77 deutlich höher miteinander als in der Hauptstudie. Genau so zeigen die Skalen, die sich beide in Richtung Zukunft orientieren, nämlich *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen*, nun einen höheren Zusammenhang mit .70 auf. Dies lässt sich vermutlich damit begründen, dass ihr jeweiliger Fokus, nach innen beziehungsweise in die Zukunft, inhaltlich ähnliche Handlungsmuster mit sich bringt.

Damit sind die gefundenen Korrelationen zwischen den fünf latenten Variablen wiederum inhaltlich im Sinne des Ambidextrie Führungsmodells interpretierbar. Vereinzelt Unterschiede gegenüber der Hauptstudie können auch Stichprobenspezifika der regionalen Kreuzvalidierungsstichprobe (Führungskräfte aus NRW) sein.

Analog zur Hauptstudie erfolgte auch hier der Vergleich des postulierten und empirisch bestätigten fünffaktoriellen Modells mit einem einfaktoriellen (G-Faktor-)Modell der 24 Items. Den Vergleich der Modellpassungen beider Modelle zeigt die folgende Tabelle 21.

Tabelle 21: Vergleich Modell-Fit fünffaktorielles Modell mit einfaktoriellem Modell Kreuzvalidierung

FEAF-BA	Items	Chi^2	df	p	Chi^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Gesamt (1-Faktor)	24	1229	252	.00	>3	.086	.062	.89	.88
Gesamt (5-Faktoren)	24	666	242	.00	<3	.058	.044	.95	.95
Chi^2 -Differenz		563	10	.00					

N = 527; $X^2/df/p$ = Chi²-Test; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index

Es zeigt sich analog zur Hauptstudie, dass das fünffaktorielle Modell über alle Modellfit-Indizes hinweg eine - teils deutlich - bessere Modellpassung aufweist. Alle Fit-Indizes liegen mindestens im akzeptablen Bereich, beim einfaktoriellen Modell verfehlen sie hingegen die entsprechenden Grenzwerte (mit Ausnahme des SRMR).

Ein Chi-Quadrat-Differenzentest ergibt einen Chi^2 -Wert von 563, der bei 10 Freiheitsgraden signifikant ($p < .001$) wird. Das einfaktorielle Modell *fittet* demnach auch hier signifikant schlechter. Entsprechend wird – analog zur Hauptstudie – das postulierte fünffaktorielle Modell beibehalten. Der bessere Modellfit verglichen mit dem konkurrierenden einfaktoriellen Modell kann ebenfalls als Beleg für die Konstruktvalidität des FEAF-BA gewertet werden.

4.3.6 Fazit Validierung und Kreuzvalidierung

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der FEAF-BA auch in der Kreuzvalidierungsstudie eine vergleichbare Struktur zeigt, wie in der Hauptstudie und sämtliche Gütekriterien vergleichbar erfüllt werden. Die Kreuzvalidierung war damit erfolgreich.

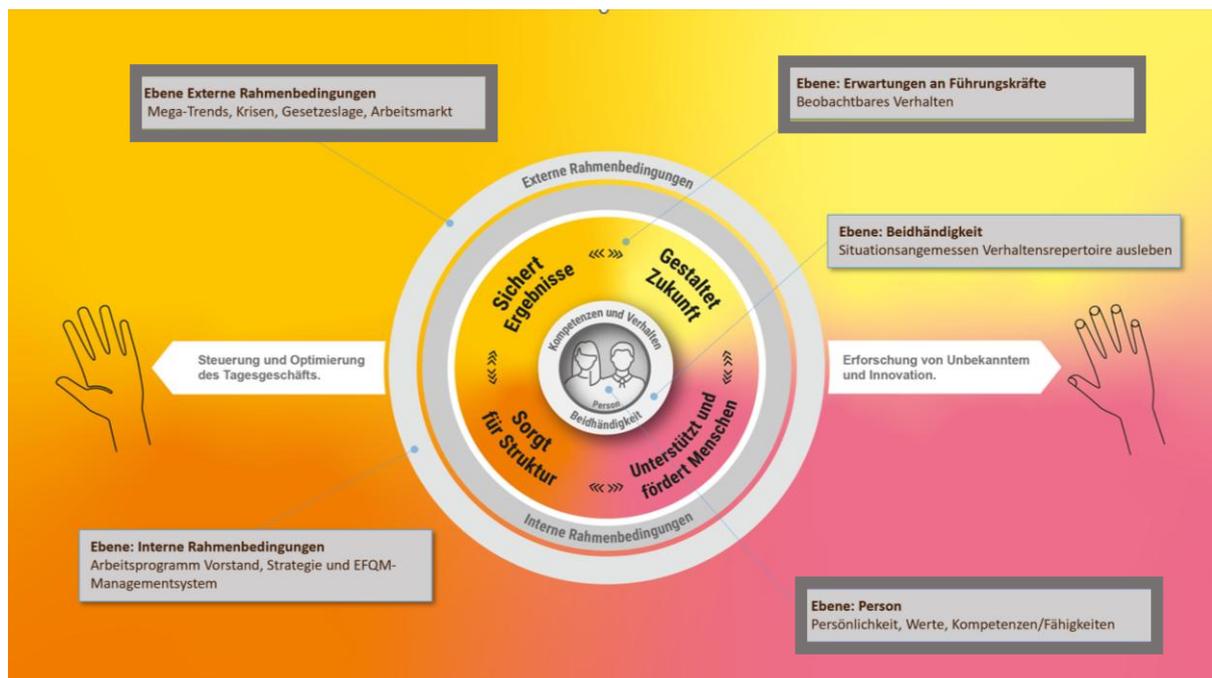
Mit der Haupt- und der Kreuzvalidierungsstudie sollte ein objektives, reliables und valides Erhebungsinstrument zur Erfassung ambidextrer Führungsverhaltensweisen im Sinne des Ambidextrie Führungsmodells der BA entwickelt und (kreuz)validiert werden.

Dies wurde erfolgreich umgesetzt. In weiteren Studien können die Skalen des FEAF-BA damit zur Überprüfung konkreter inhaltlicher Hypothesen verwendet werden. Des Weiteren können die Ergebnisse weiterer Studien zur weitergehenden Validierung des FEAF-BA verwendet werden, indem Zusammenhänge mit anderen Konstrukten betrachtet werden.

4.4 Hypothesenprüfung Kontext Studie 3: Zusammenhänge zwischen ambidextrem Führungsverhalten und externen Rahmenbedingungen

Im Kontext der weiteren Untersuchungen dieser Arbeit sollte festgestellt werden, inwieweit Einflüsse der Persönlichkeit und des Kontexts, konkret der externen Rahmenbedingungen der Umwelt, ambidextres Führungsverhalten beziehungsweise dessen individuelle Einschätzung beeinflussen.

Abbildung 48: Untersuchungsvariablen Kontext und Persönlichkeit



Anmerkung. Eigene Darstellung. Interner BA-Foliensatz *Das Ambidextrie Führungsmodell der BA*

Die Abbildung 48 visualisiert die im Zuge der folgenden Abschnitte beschriebenen Untersuchungen zu möglichen Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Faktoren des Führungsmodells (Ebene: Erwartungen an Führungskräfte) und Kontextvariablen (Ebene: Externe Rahmenbedingungen) beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmalen (Ebene: Person).

House und Aditya Ram N. forderten 1997, dass die Führungsforschung stärker kontextbezogene Variablen berücksichtigen sollte, da die Beziehungen zwischen Führungskraft und Gefolgschaft nicht in einem Vakuum stattfindet. Da der Kontext die Variabilität beeinflusst, die im Führungsverhalten oft beobachtet werden kann (Antonakis et al., 2003) sollten, Yukl et al. (2002) zufolge, Untersuchungen auch Aspekte der Unsicherheit des Umfelds oder externer Chancen und Risiken beinhalten. Zahlreiche Studien sehen in der

Umweltdynamik eine wichtige Vorhersagevariable für Explorations- und Exploitationsverhalten beziehungsweise ambidextres Verhalten von Führungskräften im Vergleich zum Einfluss von Persönlichkeit (Keller, 2012).

Als bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung, die der Rechtsaufsicht durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterliegt (§ 393 Abs. 1 SGB III), scheint das Markt- und Wettbewerbsumfeld der BA generell weniger dynamisch als das von Wirtschaftsunternehmen. Dennoch beeinflussen Megatrends, insbesondere Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demographie, volks- und betriebswirtschaftliche Entwicklungen sowie strukturelle Entwicklungen des Arbeitsmarktes und politische Strömungen maßgeblich die Bundesagentur für Arbeit.

„Ein (beschleunigter) Kohleausstieg, der Ausbau der E-Mobilität, die Ausweitung der CO₂-Bepreisung u. v. m. verändern Angebot und Nachfrage bei Arbeitsplätzen, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfen teilweise deutlich. Diese Prozesse sind zudem von einer hohen inhaltlichen und zeitlichen Dynamik gekennzeichnet“ (Bundesagentur für Arbeit, S. 20).

Die demografische Entwicklung und die Abnahme des Erwerbspersonenpotentials betreffen die BA in doppelter Hinsicht: Als Dienstleisterin am Arbeitsmarkt muss sie auf den Wandel reagieren und entsprechende neue Produkte und Dienstleistungen anbieten. Darüber hinaus steht sie selbst im Wettbewerb sowohl um gute Mitarbeitende als auch um gute Führungskräfte. Neben der Sicherheit des Arbeitsplatzes zählen für sie zunehmend die Kultur- und Mitarbeitenden Orientierung aber auch die Möglichkeiten der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Das Ambidextrie Führungsmodell sollte die veränderte Ausgangssituation der BA berücksichtigen und ihren Führungskräften Orientierung geben, welchen unterschiedlichen Anforderungen und Rollenerwartungen sie gerecht werden müssen. Es sollte aber auch zeigen, wie vielfältig Führung in der BA sein kann und *Lust auf Führung* machen und im Wettstreit um Führungstalente die Arbeitgeberattraktivität der BA erhöhen.

Zielsetzung der dritten Studie

In der im nächsten Abschnitt vorgestellten Untersuchung sollte analysiert werden, inwieweit die Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens, auf Basis des FEAF-BA, mit der jeweiligen individuellen Wahrnehmung externer Rahmenbedingungen, beispielsweise der Marktdynamik, zusammenhängt. Bei Prüfung von Zusammenhängen zwischen externen Kontextvariablen und ambidextren Führungsverhaltensweisen waren folgende Forschungsfragen handlungsleitend:

- Inwiefern beeinflusst die Wahrnehmung kontextueller Merkmale die (Selbst-) Einschätzung ambidextrer Führungsverhaltensweisen von Führungskräften?
- Inwieweit hängen unterschiedliche Ergebnisbereiche und ihre Items unterschiedlich hoch mit den Kontextvariablen zusammen?

Hypothesenkonforme Ergebnisse sollten gleichzeitig der weiteren Validierung des FEAF-BA dienen.

4.4.1 Einordnung in die aktuelle Literatur - Bisherige Untersuchungen zu kontextuellen Merkmalen und Führung

Kontingenztheorien zufolge prägen interne und externe Kontextfaktoren wesentlich die Herausforderungen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften und zudem, ob sie effektiv sind oder nicht. Effektive Führungskräfte analysieren gegebene Führungssituationen, damit sie entsprechend flexibel in ihrem Führungshandeln reagieren und beispielsweise die Innovationsleistung einer Organisation, entweder durch Kreativität oder Umsetzung unterstützen können (Baškarada et al., 2016; Rosing et al., 2011; Schulze & Pinkow, 2020).

Die Meta-Analyse von Junni et al. (2013) wies nicht nur einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Ambidextrie und der Performance einer Organisation nach, sondern demonstrierte auch, dass dieser Zusammenhang stark durch den Kontext moderiert wird. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich in einer Meta-Analyse, die die Beziehungen zwischen den Faktoren des *Multifactor Leadership Questionnaires* und den Ergebnisvariablen untersuchten. Auch hier wurden die Beziehungen durch Kontextvariablen, beispielsweise der Art der Organisation, moderiert. (Antonakis et al., 2003).

Der Kontext, in dem sich eine Organisation befindet, ergibt sich aus den externen und den internen Rahmenbedingungen, zum Beispiel dem sozioökonomischen Umfeld (Dover & Dierk, 2010), dem Umweltrisiko, dem dynamischen (Markt-) Umfeld oder situativen Krisen

(Reynolds, 2023), der früheren Unternehmensleistung oder der Position der Organisation innerhalb ihres Lebenszyklus (Vera & Crossan, 2004), der Hierarchiestufe der Führungskraft sowie der situativen Umgebung, wie beispielsweise der Reife der Teammitglieder (Denison et al., 1995).

Forschungsergebnisse von Havermans et al. (2015) zeigten, dass die Bedeutung von Exploration und Exploitation innerhalb einer Organisation ständig wechselt und ein optimales Gleichgewicht stark von Umwelteinflüssen abhängt. Demnach ist Exploitation in stabilen und Exploration in instabilen Umgebungen wichtiger ist und auch das optimale Gleichgewicht aus den beiden Handlungsmustern hängt zumindest zum Teil von der Umgebung ab.

Der Meta-Analyse von Severgnini et al. (2019) zufolge werden explorative Handlungsmuster häufiger in Situationen mit geringem Risiko und exploitative Handlungsmuster häufiger in Situationen mit hohem Risiko genutzt. Führungskräfte sollten in diesem Zusammenhang das vorliegende Risiko einschätzen, um sich für eine adäquate Balance aus Exploitation und Exploration zu entscheiden. Diese Erkenntnisse werden von Antonakis et al. (2003) gestützt, denen zufolge die Unsicherheit in der externen Umgebung eine Rolle für den Einsatz bestimmter Führungsstile spielt. *Management by Exception*, ein Führungsstil, der in einigen Elementen den exploitativen Handlungsmustern ähnelt, kann beispielsweise in einem Umfeld mit hohem Risiko wichtiger und wirksamer werden.

Auch mit Rückgriff auf das Konzept der *erforderlichen Komplexität* sind die Prozesse zum Erreichen gleichzeitig hoher Niveaus von Exploitation und Exploration beziehungsweise eines optimalen Gleichgewichts aus Exploitation und Exploration von der Komplexität der Umwelteinflüsse abhängig:

- je größer die Komplexität der Umwelteinflüsse, desto höher das notwendige Maß an Explorationsaktivitäten und
- je geringer die Komplexität der Umwelteinflüsse, desto höher der Bedarf an Exploitationsaktivitäten (Havermans et al., 2015).

Nehmen Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit im Umfeld zu, so nehmen auch die durch mehrdeutige, komplexe Rahmenbedingungen, beispielsweise widersprüchliche Informationen, gekennzeichneten Situationen zu, die Entscheidungsfindungen für Individuen erschweren. Diese sind typische Kontexte, die ambidextres Verhalten, wie beispielsweise dynamische Entscheidungsfindung, von Organisationsmitgliedern einfordern (Good & Michel, 2013). Wenn das Umfeld paradox ist, dann muss sich dies auch im Verhalten widerspiegeln (Denison et al., 1995).

Keller verwies 2012 auf empirische Ergebnisse, die einen signifikanten Einfluss von Kontextbedingungen, beispielsweise der Umweltdynamik oder struktureller und kultureller

Merkmale einer Organisation auf Explorations- und Exploitationslernen auf der Organisationsebene sowie auf individueller Ebene belegen. Sowohl ein dynamisches und wettbewerbsintensives Umfeld als auch ein hohes Maß an Dezentralisierung erwiesen sich für eine ambidextre Ausrichtung der untersuchten Unternehmenseinheiten beziehungsweise dem ambidextren Verhalten von Führungskräften als förderlich.

Die genaue Einschätzung der aktuellen Rahmenbedingungen auf dem Markt, die individuelle Einschätzung von Unsicherheit bei der Situationsbewertung (Laureiro-Martínez et al., 2010) und die zielgerichtete Aufarbeitung von Marktinformationen sind demzufolge für den aktuellen Erfolg und die Zukunftsgestaltung einer Organisation wichtig. Trends im Markt gilt es zu erkunden, Aktivitäten von Wettbewerbern zu verfolgen sowie regelmäßig Kundenbedarfe zu analysieren, um daraus Ableitungen für die Weiterentwicklung des Angebots zu ziehen (Keller, 2012).

Effektive Führungskräfte gestalten Exploitation und Exploration im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts, je nachdem, wie sie ihren Kontext wahrnehmen. Dabei richten sie ihr Verhalten so aus, dass sie die prototypischen Erwartungen erfüllen, die sie selbst und Andere in verschiedenen Kontexten, geprägt durch nationale Kulturen, Hierarchieebene und Umweltmerkmale, wie Dynamik oder Stabilität, an sie haben. (Gergs & Lakeit, 2020; Good & Michel, 2013; Havermans et al., 2015; Keller, 2012; Laureiro-Martínez et al., 2010). Dabei hängt das Verhältnis von Exploration und Exploitation stark davon ab, ob die beiden Ansätze in der Organisation um knappe Ressourcen konkurrieren und ob ein Individuum, ein Team oder mehrere Bereiche betrachtet werden (Gupta & Smith, 2006).

Individuelle Verhaltensunterschiede können zudem von der *situativen Stärke*, also dem Grad der Konformität, der von Einzelpersonen in bestimmten Situationen erwartet wird, abhängen. In starken Situationen, in denen es stabile Systeme, wie beispielsweise das Militär, mit starken Verhaltensnormen gibt, wird es weniger Verhaltensdifferenzierungen geben als in schwachen Situationen, die dynamische Systeme, wie beispielsweise private Unternehmen, mit schwachen Verhaltensnormen umfassen. Dies wird damit begründet, dass Individuen in stabilen Systemen in ihren Verhaltensmöglichkeiten eingeschränkt sind (Antonakis et al., 2003).

Andere Ergebnisse zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen der Entscheidungsbefugnis sowie funktionsübergreifenden Schnittstellen und beidhändigem Verhalten (Mansoori et al., o. D.; Mom, 2006). Im Kontext von neuen Formen der Arbeitsorganisation verlieren direkte Kontrolle, Zentralisierung und Formalisierung zugunsten von Selbstorganisation an Bedeutung und schaffen eine Grundlage für die zunehmende funktionale Flexibilität von Organisationen und Individuen und damit für ambidextres Handeln

(Glaser, 2019). Empowerment und die Autonomie, organisatorische Entscheidungen treffen und ihre Systeme und Prozesse gestalten zu können, erwiesen sich in Untersuchungen von operativen Führungskräften als förderlich für den Einsatz ambidextrer Verhaltensweisen (Zimmermann et al., 2018).

Zudem konnten positive Korrelationen zwischen einem geringen Formalisierungsgrad, hoher Entscheidungsdezentralität, einer intensiven Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft und dem Ausmaß der Ambidextrie einer Organisation festgestellt werden (Cannaerts et al., 2020; Keller, 2012).

Forschungslücke

Obwohl aus Kontingenzperspektive oft Zusammenhänge zwischen externen und internen Kontextmerkmalen und Führung beziehungsweise individuellem, ambidextrem Arbeitsverhalten betrachtet werden, gibt es bisher noch wenige, konkrete Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Kontextbedingungen und ambidextrem Führungsverhalten.

Insbesondere in Nonprofit-Umgebungen fehlen Untersuchungen zum Kontext als moderierenden Faktor (Reynolds, 2023). Womöglich liegt das daran, dass unterschiedliche Forschungsrichtungen nicht miteinander verbunden sind. Fragen der Struktur, der Prozesse und der Organisationsdynamik werden traditionell im Bereich der Organisations- und Strategieforschung untersucht und berücksichtigen selten Führungsaspekte, die es jedoch für die Führungskräfteentwicklung bräuchte, um entsprechend Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten trainieren zu können (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Kearney stellte 2013 fest, dass situative Rahmenbedingungen im Konzept der *High-High-Führung* von Blake und Mouton fehlen. Damit einhergehende bisherige Studien gehen davon aus, dass Führungskräfte mit hohen Ausprägungen sowohl in der Aufgabenorientierung als auch in der Beziehungsorientierung in jedem Kontext erfolgreich sind.

4.4.2 Hypothesen Kontext

Der Kontext, also die externen und internen Rahmenbedingungen, ist ein wichtiger Bestandteil des aufgestellten Ambidextrie Führungsmodell. Das Führungsmodell postuliert, dass Führungskräfte ihre jeweiligen externen und internen Rahmenbedingungen kennen und auf dieser Basis ihr Führungsverhalten flexibel ausrichten. Die folgende Untersuchung sollte daher verifizieren, ob es Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung externer Rahmenbedingungen und dem Führungsverhalten der unterschiedlichen Führungskräfte gibt.

Folgende Hypothesen in Tabelle 22 leiteten dabei das Vorgehen in dieser Studie:

Tabelle 22: Hypothesen der Studie 3: Zusammenhänge mit Kontextvariablen

Nr.	Hypothese
H 1.1	Die wahrgenommene starke Konkurrenz am Markt steht im positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer exploitativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>sichert Ergebnisse</i> .
H 1.2	Die wahrgenommene starke Konkurrenz am Markt steht im positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer exploitativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>sorgt für Struktur</i> .
H 2.1	Die wahrgenommenen kontinuierlichen Veränderungen im Marktumfeld (Marktdynamik) stehen im positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer explorativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 2.2	Die wahrgenommenen kontinuierlichen Veränderungen im Marktumfeld (Marktdynamik) stehen im positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer explorativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>unterstützt und fördert Menschen</i> .
H 3	Die Einschätzung der Führungskraft <i>Kunden und Kundinnen verlangen regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen</i> hängt positiv zusammen mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 4	Die Wahrnehmung der Führungskraft im Hinblick auf Veränderungen von Technologien in der Branche hängt positiv zusammen mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 5	Die Einschätzung des Marktes als stark reguliert, korreliert signifikant positiv mit dem Ergebnisbereich <i>sorgt für Struktur</i> .
H 6.1	Der wahrgenommene starke Einfluss öffentlicher Regularien korreliert positiv mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ergebnisbereich <i>sorgt für Struktur</i> .
H 6.2	Der wahrgenommene starke Einfluss öffentlicher Regularien korreliert positiv mit der Einschätzung ihres Führungsverhaltens im Ergebnisbereich <i>sichert Ergebnisse</i> .
H 7.1	Die wahrgenommenen unsicheren sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer exploitativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>sichert Ergebnisse</i> .
H 7.2	Die wahrgenommenen unsicheren sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer exploitativen Handlungsmuster im Ergebnisbereich <i>sorgt für Struktur</i> .
H 7.3	Die wahrgenommenen unsicheren sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer <i>Metakompetenzen</i> .
H 8	Die Einschätzung externer politischer Rahmenbedingungen als zunehmend unsicher, korreliert positiv mit dem Ergebnisbereich <i>sorgt für Struktur</i> .

4.4.3 Vorgehen Hypothesentestung Kontext

Im Rahmen des Trendforums Führung, einer deutschsprachigen, organisationsübergreifenden Tagung der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit zu aktuellen Trends in der Führung im November 2022, wurden die teilnehmenden Führungskräfte gebeten, die finale Form des FEAF-BA sowie die acht Kontextvariablen in Form einer Online-Befragung über die externe Plattform *SoSci Survey* zu bearbeiten.

4.4.4 Materialgrundlage Hypothesentestung Kontext

Das Erhebungsinstrument zur Erfassung ambidextrer Führung war der FEAF-BA, dessen Entwicklung und Validierung in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben wurde. Es handelt sich um einen Selbsteinschätzungsfragebogen für Führungskräfte zu den vier Ergebnisbereichen sowie Metakompetenzen ambidextrer Führung im Sinne des Ambidextrie Führungsmodells der BA. Der Fragebogen umfasst mit vier Items pro Ergebnisbereich sowie acht Items zu den Metakompetenzen insgesamt 24 Items, die alle auf einer 6-stufigen, ordinalen Antwortskala (1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 6 = *stimme vollkommen zu*) erfasst und konzeptuell fünf Skalen zugeordnet wurden (vier Ergebnisbereiche + Metakompetenz).

Im Rahmen dieser Studie sollten zunächst nur externe Rahmenbedingungen betrachtet werden. Diese wurden mit acht Einzelitems, die relevante externe Rahmenbedingungen im Sinne des Ambidextrie Führungsmodells der BA erheben, erfasst. Grundlage hierfür waren bisherige Studien und Forschungsartikel, die, im Kontext von Führung beziehungsweise Ambidextrie, auch situative Variablen untersuchten oder diskutierten (Antonakis et al., 2003; Bogaert, 2020; Cannaerts et al., 2020; Dover & Dierk, 2010; Good & Michel, 2013; Yukl et al., 2002).

Da diese Items in den FEAF-BA als Selbsteinschätzungsfragebogen einfließen sollten, entsprach die jeweilige Ausprägung der Kontextvariablen auch einer persönlichen Einschätzung durch die jeweilige Führungskraft (Keller, 2012).

Folgende Kontextitems in Tabelle 23 wurden definiert und ebenfalls über eine 6-er-Likert Skala abgefragt:

Tabelle 23: *Kontextitems für Studie 3*

- Item 1 Die Konkurrenz ist in unserem Markt sehr stark.
- Item 2 In unserem Marktumfeld vollziehen sich kontinuierlich Veränderungen.
- Item 3 Unsere Kunden verlangen regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen.
- Item 4 Die Technologie hat sich in unserer Branche in den letzten Jahren sehr schnell geändert.
- Item 5 Unser Markt ist stark reguliert.
- Item 6 Öffentliche Regularien (z.B. Genehmigungen, Vorschriften, Berichterstattung) beeinflussen unsere Organisation stark.
- Item 7 In meiner Wahrnehmung sind die sozioökonomischen Rahmenbedingungen für unsere Organisation in den letzten Monaten unsicherer geworden.
- Item 8 Die externen politischen Rahmenbedingungen, die für uns als Organisation wichtig sind, sind in den letzten Monaten unsicherer geworden.

Die Items 1 bis 4 wurden in Anlehnung an Keller (2012) und Jansen et al. (2006) aufgenommen. Inspiriert von Ausführungen von Glaser (2019) und Zimmermann et al. (2018) zur Flexibilität und Handlungsautonomie im internen Umfeld, wurden Item 5 und 6 neu aufgestellt und sollten einen näheren Blick ermöglichen, inwiefern Führungskräfte ihr externes Umfeld als eher regulierend oder autonomiesteigernd erleben. Item 7 und 8 wurden auch neu aufgestellt und referenzieren auf unterschiedliche Autoren, die die Unsicherheit bestimmter Rahmenbedingungen behandelten (Antonakis et al., 2003; Dover & Dierk, 2010; Good & Michel, 2013; Laureiro-Martínez et al., 2010).

Untersuchungen zu vergleichbaren Konstrukten lassen darauf schließen, dass die Nutzung einzelner Items folgerichtig ist (Reysen et al., 2013).

4.4.5 *Stichproben Hypothesentestung Kontext*

Stichprobenbeschreibung Trendforum Führung (N = 109)

Der FEAF-BA Fragebogen sollte im ersten Schritt innerhalb der BA und für die Führungskräfte der BA funktionieren. Vor diesem Hintergrund wurde die homogene Stichprobe der Führungskräfte der BA, ohne die externen Führungskräfte, verwendet (Gesamt N = 109). Um das reibungslose Funktionieren des Fragebogens im Rahmen des Trendforums sicherzustellen, erfolgte im Vorfeld des Trendforums eine Vortestung. Diese lieferte 56 Fälle für diese Studie, die Hauptdatenerhebung beim Trendforum lieferte weitere 53 Fälle mit Führungskräften der BA. Insgesamt ergab sich eine Stichprobe von 109 Führungskräften der BA. Da insbesondere erfahrene Führungskräfte aus dem oberen Management der BA, neben externen Führungskräften, zum Trendforum Führung eingeladen wurden, kann davon ausgegangen werden, dass es sich überwiegend um Personen mit viel, oft zwischen 20 und 30 Jahren, Berufserfahrung handelte.

56% der befragten Führungskräfte waren weiblich und 44 % männlich. Mit 60,6 % gehörten mehr als die Hälfte der Befragten dem oberen Management der BA an, 31,2 % der Befragten gaben an, zum mittleren Management zu gehören und 4,6 % der Befragten waren aus dem unteren Management. Weitere 3,7 % der Befragten zählten sich nicht zum Management, sondern zu *sonstigen Tätigkeitsbereichen*, wie beispielsweise Personal- und Organisationsentwickler/-innen. Von den Befragten machten 28,4% keine Angaben zu ihrem Alter, 28,4 % der Befragten gaben ein Alter unter 50 Jahren und 43,2 % der Befragten ein Alter von über 50 Jahren an.

Stichprobenbeschreibung Executive Experience Ambidextrie (N = 77)

Eine weitere Stichprobe, die in Verbindung mit der Lernreise *Executive Experience Ambidextrie* im Laufe des Jahres 2023 für die Hypothesentestung bezüglich der Big Five Persönlichkeitsmerkmale gewonnen wurde, konnte zusätzlich auch für die Hypothesentestung der Kontextfaktoren verwendet werden. Im Rahmen der Lernreise wurden überwiegend obere Führungskräfte der BA eingeladen, sich in ihrem Führungsverhalten einzuschätzen. Auch hier kann deshalb davon ausgegangen werden, dass mehrheitlich Personen mit viel Berufserfahrung teilgenommen haben.

Von den 77 brauchbaren Fällen der Stichprobe, wurden in 72 Fällen Angaben zu Geschlecht und Führungsebene getätigt. 68,1% gaben an, weiblich und 31,9% der teilnehmenden Führungskräfte gaben an, männlich zu sein.

Zum oberen Management gehörten 5,6% der teilnehmenden Führungskräfte. Mit 52,8% zählte sich die Mehrheit der Befragten zum mittleren Management und 37,5% aus dem unteren Management. 4,2% der Teilnehmenden gaben als Führungsebene *Sonstiges* an.

4.4.6 Analysemethoden Hypothesentestung Kontext

Da in dieser Studie lediglich Zusammenhänge zwischen den Faktoren (Ergebnisbereichen) des Ambidextrie Führungsmodells und einzelnen Kontextvariablen, ohne Annahme von Ursache-Wirkungsbeziehungen, quantifiziert werden sollten, wurden Korrelationsanalysen zur Prüfung der Zusammenhangshypothesen gerechnet werden (Nachtigall & Wirtz, 2013).

Bei Korrelationen mit Einzelitems, wie beispielsweise den Kontextvariablen, wurden Rangkorrelationen (Spearman's Rho) berechnet, um dem ordinalen Datenniveau der Einzelitems Rechnung zu tragen. Konventionelle Werte für das Signifikanzniveau des Tests sind $\alpha = 0.05$ oder $\alpha = 0.01$ (Bortz & Schuster, 2010, S. 101). Da die Signifikanz von Ergebnissen von der Stichprobengröße abhängt (Nachtigall & Wirtz, 2013), wurden zudem Effektstärken betrachtet, um die Bedeutsamkeit des Ergebnisses zu beurteilen.

Der Korrelationskoeffizient r von Spearman ist ein gängiges Maß für die Größe eines Effekts: Werte von ± 0.1 stehen, in Anlehnung an die Konventionen von Cohen, für einen kleinen Effekt, ± 0.3 für einen mittleren Effekt und ± 0.5 für einen großen Effekt (Bortz & Schuster, 2010). Die statistische Auswertung der aufgestellten Hypothesen erfolgte mit der Software SPSS.

4.4.7 Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Kontext

Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Kontext – Stichprobe Trendforum

Die fünf Skalen wurden so verwendet wie sind in den beiden Haupt- und Kreuzvalidierungsstudien ermittelt wurden. Tabelle 24 stellt die inferenzstatistischen Ergebnisse der Studie 3 zur Hypothesentestung möglicher Zusammenhänge zwischen Kontextvariablen und den Führungsverhaltensweisen gemäß des Ambidextrie Führungsmodells mit der Stichprobe Trendforum Führung mit $N = 109$ dar.

Als hypothesenkonform (fett markiert) werden signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) betrachtet.

Tabelle 24: Rangkorrelation Kontext mit Stichprobe Trendforum

Kontextvariable	Mensch	Ergebnisse	Struktur	Zukunft	Meta- kompetenz
Konkurrenz	--	.17*	--	--	.27**
Kontinuierliche Veränderungen	.25**	--	--	.22*	.35**
Neue Produkte und Dienstleistungen.	.17*	--	--	.24**	.27**
Veränderung Technologie	--	--	--	.32**	.28**
Regulierter Markt	.18*	--	--	--	--
Öffentliche Regularien	.21*	--	--	--	--
Sozioökonomischen Rahmenbedingungen unsicherer	--	--	--	--	--
Externe politische Rahmenbedingungen unsicherer	--	--	--	--	--

Anmerkungen. N = 109

"--" heißt: Weder wird die Korrelation signifikant, noch liegt ein substanzieller (mittlerer) Effekt vor.

Für Signifikanzen gilt: * $p < .05$ (signifikant), ** $p < .01$ (sehr signifikant).

Fettdruck, wenn $r \geq .30$ sowie $p < .01$.

Wie Tabelle 24 zeigt, korreliert die Wahrnehmung starker Konkurrenz im Markt durch die teilnehmenden Führungskräfte mit $r = .27$ und $p < 0.1$ sehr signifikant mit der Selbsteinschätzung der jeweiligen Führungskräfte im Bereich der *Metakompetenzen*. Gemäß der Konventionen von Cohen (Bortz & Schuster, 2010) handelt es sich um einen kleinen Effekt ($r < 30$). Da der Korrelationskoeffizient ein positives Vorzeichen hat, kann der Schluss gezogen werden, dass es sich um eine positive Beziehung der beiden Variablen handelt. Höhere Werte in der Einschätzung der Konkurrenz am Markt gehen also mit höheren Werten in den eingeschätzten Metakompetenzen einhergehen und umgekehrt.

Ähnlich schätzten sich Führungskräfte, die eine starke Konkurrenz am Markt wahrnahmen, auch in dem Bereich *sichert Ergebnisse* höher ein. Die signifikante ($p < 0.5$), positive Korrelation zwischen den beiden Variablen wurde, ebenso mit einem kleinen Effekt, mit $r = .17$, ($r < 30$) gemessen.

Beide Zusammenhänge passen zu den Botschaften des Ambidextrie Führungsmodells. Als wichtige Voraussetzung für ambidextres Führungshandeln werden die Metakompetenzen definiert. Sie ermöglichen eine situationsangepasste adäquate Balance

zwischen explorativen (Zukunft, Mensch) und exploitativen (Ergebnis, Struktur) Handlungsmustern. Ist die Konkurrenz am Markt stark, müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass die Auftragserfüllung und die Ergebniserbringung im Kerngeschäft funktioniert, damit sich die Organisation gegenüber der Konkurrenz behaupten kann. Das Modell legt nahe, dass die Metakompetenzen bei starker Konkurrenz ausgeprägt sein sollten und darüber hinaus die Bereiche von Führungshandeln, die das effiziente Management des Kerngeschäftes behandeln. Die Empirie zeigt Zusammenhänge sowohl mit den *Metakompetenzen* als auch mit dem Bereich *sichert Ergebnisse* aus dem Bereich des Kerngeschäftes. In diesem Kontext hätten sich auch Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung starker Konkurrenz am Markt und dem Bereich *sorgt für Struktur* finden können. Die empirischen Ergebnisse zeigen hier allerdings keine signifikanten Korrelationen, so dass Hypothese H 1.2 nicht angenommen werden kann.

Da nur signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) als hypothesenkonform betrachtet werden, muss auch die Hypothesen H 1.1 verworfen werden.

Die Tabelle zeigt zudem einen signifikanten, positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und dem Bereich *gestaltet Zukunft* mit $r = .22$, $p < .05$ sowie einen sehr signifikanten Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* mit $r = .25$, $p < .01$. Beide Zusammenhänge zeigen einen kleinen Effekt, da $r < .30$.

Die aufgestellten Hypothesen H 2.1. und H 2.2. haben einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und dem Faktor *gestaltet Zukunft* sowie dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* postuliert. H 2.1. und H 2.2. können allerdings nicht angenommen werden, da die beiden jeweiligen Effekte zu klein sind.

Die Korrelation zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt durch die teilnehmenden Führungskräfte und der Einschätzung der Führungskräfte im Bereich ihrer *Metakompetenzen* ist mit $r = .35$, $p < .01$ sehr signifikant, positiv und zeigt darüber hinaus einen mittleren Effekt mit $r > .30$. Diejenigen BA Führungskräfte, die sich in den Metakompetenzen hoch einschätzten, nahmen also auch wahr, dass sich im Marktumfeld kontinuierlich Veränderungen vollziehen. Hierzu wurde im Vorfeld allerdings keine Zusammenhangshypothese aufgestellt.

Ähnlich wie bei den Zusammenhängen zwischen wahrgenommener Konkurrenz und dem Bereich *sichert Ergebnis* beziehungsweise *Metakompetenzen* passt hier das empirische Ergebnis sehr gut zu den postulierten Botschaften des Modells. Die explorativen, in die Zukunft gerichteten Handlungsmuster der Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* und *unterstützt und fördert Menschen* sowie die *Metakompetenzen* sind insbesondere für die Zukunftsgestaltung und die

situationsadäquate Balance der Handlungsmuster wichtig. Diejenigen Führungskräfte, die sensibel für die Dynamik am Markt waren und diese als hoch wahrgenommen haben, schätzten ihre Verhaltensweisen auch in den Ergebnisbereichen *gestaltet Zukunft*, *unterstützt und fördert Menschen* und den *Metakompetenzen* hoch ein.

Entsprechend des Modells, das besagt, dass explorative Handlungsmuster der Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* und *unterstützt und fördert Menschen* sowie die *Metakompetenzen* die Zukunftsgestaltung und die situationsadäquate Balance der Handlungsmuster stützen, zeigen sich in der Empirie passende Ergebnisse in der Kontextvariable *Unsere Kunden verlangen regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen*. Die Wahrnehmung der Führungskräfte, dass Kunden regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen verlangen, korreliert signifikant positiv mit dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen*, *gestaltet Zukunft* sowie mit den *Metakompetenzen*. Mit $r = .17$, $p < .05$ hängt die Kontextvariable signifikant positiv mit dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* mit einem kleinen Effekt ($r < 30$) zusammen. Nehmen die Führungskräfte wahr, dass Kunden immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen verlangen, ist diesen Führungskräfte anscheinend auch wichtig, dass sie ihre Mitarbeitenden mitnehmen und auf die zukünftigen Anforderungen vorbereiten. Noch stärker schätzen die Führungskräfte, die erkennen, dass Kunden regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen verlangen, ihre Verhaltensweisen im Bereich *gestaltet Zukunft* ein. Mit $r = .24$, $p < .01$ hängt die Kontextvariable sehr signifikant positiv mit dem Bereich *gestaltet Zukunft* mit einem kleinen Effekt ($r < 30$) zusammen. Dieser Zusammenhang passt sehr gut zum Modell, denn Führungskräfte, die sensibel für Kundenbedarfe sind, entwickeln entsprechend der sich verändernden Bedarfe auch ihr Leistungsangebot ständig weiter.

Die empirischen Daten bestätigen die Hypothese nicht in dem Maße wie angenommen. H 3 muss daher verworfen werden, da der empirisch nachgewiesene Effekt nur klein war.

Genau so passt der Zusammenhang mit den *Metakompetenzen*. Schätzen Führungskräfte sich in ihren Metakompetenzen gut ein, sind sie auch sensibel für das, was um sie herum, auch im Markt und bei den Kunden, geschieht. Mit $r = .27$, $p < .01$ hängt die Kontextvariable *neue Produkte* sehr signifikant positiv mit den *Metakompetenzen* mit einem kleinen Effekt von $r < 30$ zusammen.

Die Kontextvariable *Die Technologie hat sich in unserer Branche in den letzten Jahren sehr schnell geändert* korreliert mit $r = .32$, $p < .01$ sehr signifikant mit mittlerem Effekt ($r \geq .30$) mit dem Bereich *gestaltet Zukunft* sowie mit $r = .28$, $p < .01$ sehr signifikant mit kleinem Effekt mit den *Metakompetenzen*. Auch hier ist gemäß des Führungsmodells anzunehmen, dass, wenn sich Führungskräfte in ihren Metakompetenzen gut einschätzen, sie auch sensibel im Hinblick auf den Technologiefortschritt sind. Nehmen Führungskräfte wahr, dass sich in ihrer

Branche technologiemäßig einiges verändert, so bewerten sie sich in ihrem Führungshandeln auch stark in den Handlungsmustern des Bereichs *gestaltet Zukunft*, in dem das aktive Reagieren auf Digitalisierungsanforderungen beispielsweise integriert ist. H 4 kann deshalb angenommen werden.

Abschließend sind aus der Tabelle noch positive signifikante Zusammenhänge zwischen dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* und den Kontextvariablen *Unser Markt ist stark reguliert* sowie *Öffentliche Regularien (z.B. Genehmigungen, Vorschriften, Berichterstattung)* beeinflussen unsere Organisation stark zu berichten.

Die Korrelation zwischen der Kontextvariablen *regulierter Markt* und der Skala *unterstützt und fördert Menschen* liegt bei $r = .18$, $p < .05$ und ist somit statistisch signifikant mit kleinem Effekt ($r < .30$). Die Kontextvariable *öffentliche Regularien* korreliert mit $r = .21$, $p < .05$ signifikant mit kleinem Effekt ($r < .30$) mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen*. Die beiden Zusammenhänge wurden im Vorfeld nicht als Hypothesen formuliert und sind aufgrund ihres geringen Effektes auch nicht relevant.

H 5, H 6.1, H 6.2, H 7.1, H 7.2, H 7.3 und H 8 konnten empirisch nicht festgestellt werden.

Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Kontext – Stichprobe Executive Experience

In Tabelle 25 sind die inferenzstatistischen Ergebnisse der Studie 3 zur Hypothesentestung möglicher Zusammenhänge zwischen Kontextvariablen und den Führungsverhaltensweisen gemäß des Ambidextrie Führungsmodells mit der Stichprobe Executive Experience aus Studie 4 mit $N = 77$ ersichtlich. Als hypothesenkonform wurden signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) betrachtet. Diese sind in der Tabelle fett markiert.

Tabelle 25: Rangkorrelation Kontext mit Stichprobe Executive Experience

Kontextvariable	Mensch	Ergebnisse	Struktur	Zukunft	Meta-kompetenz
Konkurrenz	--	.24*	.26*	.22*	.20*
Kontinuierliche Veränderungen	.23*	.21*	.21*	--	--
Neue Produkte und Dienstleistungen.	.20*	--	--	.32**	.27*
Veränderung Technologie	--	--	--	--	--
Regulierter Markt	--	--	--	--	--
Öffentliche Regularien	--	--	--	--	--
Sozioökonomischen Rahmenbedingungen unsicherer	--	.27*	--	.19*	.19*
Externe politische Rahmenbedingungen unsicherer	--	--	--	--	--

Anmerkungen. $N = 77$

"--" heißt: Weder wird die Korrelation signifikant, noch liegt ein substanzieller (mittlerer) Effekt vor.

Für Signifikanzen gilt: * $p < .05$ (signifikant), ** $p < .01$ (sehr signifikant).

Wie Tabelle 25 zeigt, korreliert die Wahrnehmung starker Konkurrenz im Markt durch die teilnehmenden Führungskräfte mit $r = .24$ und $p < 0.5$ signifikant mit der Selbsteinschätzung der jeweiligen Führungskräfte auf dem Faktor *sichert Ergebnisse*, allerdings nur mit kleinem Effekt.

Führungskräfte, die eine starke Konkurrenz am Markt wahrnahmen, schätzten sich zudem mit $r = .26$ auf dem Faktor *sorgt für Struktur* beziehungsweise mit $r = .20$ in den

Metakompetenzen ein. Die Effekte sind jeweils zu klein, um die aufgestellten Hypothesen H 1.1. sowie H 1.2. unterstützen zu können.

Zudem ergibt sich aus Tabelle 25 ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung starker Konkurrenz am Markt und dem Faktor *gestaltet Zukunft* mit $r = .22$ und $p < 0.5$.

Bei starker Konkurrenz steht die aktuelle und effiziente Auftragserfüllung und Ergebniserbringung im Kerngeschäft im Vordergrund. Dies korrespondiert mit den empirischen Ergebnissen. Darüber hinaus zeigt sich, dass auch Verhaltensweisen aus dem Bereich der *Metakompetenzen* relevant sind, um im starken Wettbewerb erfolgreich zu sein. So scheint es hilfreich, *aufmerksam für das Umfeld* zu sein oder einen *konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten zu pflegen* (siehe Verhaltensanker des Führungsmodells im Bereich der Metakompetenzen). Der Zusammenhang mit dem Faktor *gestaltet Zukunft* kann damit begründet werden, dass sich die Dimensionen des Faktors nach außen, zum Beispiel auch in Richtung Wettbewerb, orientieren.

Unterschiede zwischen den beiden Stichproben können eigentlich nicht auf eine unterschiedliche Zusammensetzung der Stichproben zurückgeführt werden. Beide Stichproben wurden aus dem oberen Management rekrutiert.

Wie bereits in der Stichprobe Trendforum, zeigt sich auch hier ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* mit $r = .23$, $p < .05$, jedoch auch nur mit einem kleinen Effekt, da $r < 30$.

Im Gegensatz zu den festgestellten Ergebnissen in der Stichprobe Trendforum, ist Tabelle 25 auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und den Einschätzungen der teilnehmenden Führungskräfte in ihren eher exploitativen Handlungsmustern der Faktoren *sichert Ergebnisse* mit $r = .21$, $p < .05$ mit einem kleinen Effekt, da $r < 30$. sowie *sorgt für Struktur*, ebenfalls mit $r = .21$, $p < .05$ und einem kleinen Effekt zu entnehmen.

Die aufgestellten Hypothesen H 2.1. und H 2.2. haben einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung kontinuierlicher Veränderungen am Markt und dem Faktor *gestaltet Zukunft* sowie dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* postuliert. H 2.1. und H 2.2. können allerdings nicht angenommen werden. Ein Zusammenhang mit dem Faktor *gestaltet Zukunft* wurde in dieser Studie nicht festgestellt und der Zusammenhang mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* zeigt zu kleine Effekte.

Die Stichprobe Executive Experience Ambidextrie bestätigt erneut die Theorie des Modells, dass explorative Handlungsmuster der Ergebnisbereiche *gestaltet Zukunft* und *unterstützt und Menschen* sowie die *Metakompetenzen* die angemessene Vorbereitung der Zukunft in Form von neuen Produkten und Dienstleistungen fördern.

Die Wahrnehmung der Führungskräfte, dass Kunden regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen verlangen, korreliert signifikant positiv mit dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* mit $r = .20$, $p < .05$ sowie sehr signifikant und mit mittlerem Effekt mit dem Bereich *gestaltet Zukunft* mit $r = .32$, $p < .01$. Nahmen die Führungskräfte wahr, dass Kunden immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen verlangen, schätzten sie sich in ihrem Führungshandeln auch darin stärker ein, ihre Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern, vor allem aber auch darin, Zukunft aktiv zu gestalten, indem sie dafür sorgen, dass neue Produkte und Dienstleistungen aufgesetzt werden.

Die empirischen Daten sprechen hier für die Hypothese H 3, da empirisch ein mittlerer Effekt festgestellt werden konnte.

Ähnlich wie bei der Stichprobe Trendforum zeigten sich auch in dieser Stichprobe signifikant positive Zusammenhänge mit $r = .27$ zwischen der Wahrnehmung der Führungskräfte, dass Kunden immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen verlangen und ihrer Einschätzung in ihren *Metakompetenzen*.

Weitere signifikante Zusammenhänge wurden in der Stichprobe Executive Experience Ambidextrie nur noch zwischen der Wahrnehmung der Führungskräfte, dass sozioökonomische Rahmenbedingungen für ihre Organisation in den letzten Monaten unsicherer geworden sind und ihrer individuellen Einschätzung ihrer Handlungsmuster, die sich nach außen richten, also dem Faktor *sichert Ergebnisse* mit $r = .27$, $p < .05$ und dem Faktor *gestaltet Zukunft* mit $r = .19$, $p < .05$. Darüber hinaus zeigt sich ein Zusammenhang mit der Einschätzung der Metakompetenzen mit $r = .19$, $p < .05$. Jedoch sind die Effektstärken jeweils zu gering, so dass die empirischen Ergebnisse die Hypothesen H 7.1., H 7.2. sowie H 7.3. nicht unterstützen.

Tabelle 26 fasst die Ergebnisse der Hypothesentests zum Thema Kontext aus den beiden Stichproben überblicksmäßig zusammen.

Geht man davon aus, dass als hypothesenkonform nur signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) betrachtet werden, so kann in der Stichprobe Trendforum lediglich Hypothese 4 und in der Stichprobe Executive Experience Ambidextrie lediglich Hypothese 3 als empirisch unterstützt angesehen werden (fett markiert). Im Falle, dass die Empirie zwar für Hypothese spricht, aber der festgestellte Effekt zu klein war, wurde ein ZE = Zusammenhang mit geringem Effekt vermerkt. Ansonsten steht KZ dafür, dass keine signifikanten Zusammenhänge gefunden wurden.

Tabelle 26: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Hypothesentest Kontextvariablen

NH	Hypothese	Empirie TF	Empirie EEA
H 1.1	starke Konkurrenz am Markt und <i>sichert Ergebnisse</i>	ZE	ZE
H 1.2	starke Konkurrenz am Markt und <i>sorgt für Struktur</i>	KZ	ZE
H 2.1	Marktdynamik und <i>gestaltet Zukunft</i>	ZE	KZ
H 2.2	Marktdynamik und <i>unterstützt und fördert Menschen</i>	ZE	ZE
H 3	Neue Produkte und Dienstleistungen und <i>gestaltet Zukunft</i>	ZE	J
H 4	Technologieveränderungen in der Branche und <i>gestaltet Zukunft</i>	J	KZ
H 5	stark regulierter Markt und <i>sorgt für Struktur</i>	KZ	KZ
H 6.1	Einfluss öffentlicher Regularien und <i>sorgt für Struktur</i>	KZ	KZ
H 6.2	Einfluss öffentlicher Regularien und <i>sichert Ergebnisse</i>	KZ	KZ
H 7.1	Unsichere sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen und <i>gestaltet Zukunft</i>	KZ	ZE
H 7.2	Unsichere sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen und <i>unterstützt und fördert Menschen</i>	KZ	ZE
H 7.3	Unsichere sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen und <i>Metakompetenzen</i>	KZ	ZE
H 8	Unsichere externe politische Rahmenbedingungen und <i>sorgt für Struktur</i>	KZ	KZ

Anmerkungen.

NH = Nummer Hypothese; J = Empirie spricht für Hypothese; ZE = Empirie spricht zwar für Hypothese, aber Effekt zu klein; KZ = keine signifikanten Zusammenhänge gefunden; TF = Stichprobe Trendforum; EEA = Stichprobe Executive Experience Ambidextrie; Von der Empirie gestützte Hypothesen sind fett gedruckt.

4.4.8 *Fazit Hypothesentestung Kontext*

Die Studie 3 sollte weitere Forschungsergebnisse zu möglichen Zusammenhängen zwischen Kontextbedingungen und ambidextrem Führungsverhalten liefern. Gerade im Nonprofit-Sektor sind Studien zum Kontext noch rar (Reynolds, 2023). In Anlehnung an die ursprünglich gestellten Fragen

- Inwiefern beeinflusst die Wahrnehmung kontextueller Merkmale die (Selbst-) Einschätzung ambidextrer Führungsverhaltensweisen von Führungskräften?
- Inwieweit hängen unterschiedliche Ergebnisbereiche und ihre Items unterschiedlich hoch mit den Kontextvariablen zusammen?

lässt sich aus den Ergebnissen von Studie 3 mit den Stichproben *Trendforum* und *Executive Experience Ambidextrie* feststellen, dass die Wahrnehmung kontextueller Merkmale mit der Einschätzung ambidextrer Führungsverhaltensweisen von Führungskräften zusammenhängt.

Vor allem in der Stichprobe *Trendforum* zeigte der Bereich der *Metakompetenzen* signifikante bis sehr signifikante Zusammenhänge mit den ersten vier Kontextvariablen, die unterschiedliche Aussagen zum Markt machen.

Zudem kann man aus den Ergebnissen erkennen, dass bestimmte Kontextvariablen eher Zusammenhänge mit bestimmten Ergebnisbereichen aufzeigen als andere. Entgegen möglichen Annahmen, dass Führungskräfte in der BA relativ wenig Konkurrenz- und Marktsensibilität benötigen, lassen insbesondere die marktrelevanten Kontextvariablen 1-4 Zusammenhänge mit den Faktoren des Ambidextrie Führungsmodells erkennen.

Interessant ist auch, dass gerade die beiden Fragen (Item 5 und 6), die in Richtung Marktregulierung beziehungsweise öffentliche Regularien abzielen, nur in der Stichprobe *Trendforum* signifikante Zusammenhänge mit kleinem Effekt mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* aufzeigen. Womöglich erleben Führungskräfte der BA diese Kontextaspekte als völlig normal. Führungskräfte, die (schon länger) in der BA arbeiten, wissen, dass der Arbeitsmarkt klar geregelt ist und öffentliche Regularien den Arbeitsalltag beeinflussen. Es stellt sich die Frage, ob eine Stichprobe mit externen Führungskräften ähnliche Ergebnisse aufweisen würde oder aber, ob die anderen Kontextvariablen interessante Zusammenhänge aufzeigen würden.

Entgegen der Annahme, dass bei zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit im Umfeld auch die typischen Kontexte für ambidextres Handeln und somit auch für den Bereich der Metakompetenzen in den Vordergrund rücken (Denison et al., 1995; Good & Michel, 2013), haben sich mit den beiden Kontextvariablen 7 und 8, die insbesondere die Unsicherheit unterschiedlicher Rahmenbedingungen abbilden sollten, keine nennenswerten

Zusammenhänge ergeben. Es zeigten sich lediglich signifikante Zusammenhänge mit kleinem Effekt zwischen *sozioökonomische Rahmenbedingungen* und den Faktoren *sichert Ergebnisse*, dem Faktor *gestaltet Zukunft* sowie den *Metakompetenzen* in der Stichprobe Executive Experience Ambidextrie.

Weitere sehr signifikante Korrelationen haben sich in den beiden Stichproben in Studie 3 nur noch mit dem Faktor *gestaltet Zukunft* ergeben. Dieser Zusammenhang liegt entsprechend des theoretischen Ambidextrie Führungsmodells auch nahe, da die Gestaltung der Zukunft sinnvollerweise die Berücksichtigung externer Umfeldbedingungen und Stakeholder beinhaltet.

Der Faktor *sorgt für Struktur* gestaltete sich nicht nur in der Fragebogenkonstruktion und -validierung als am ehesten schwierig im Vergleich zu den anderen Faktoren. Auch in der Testung möglicher Zusammenhänge mit externen Kontextvariablen lassen sich nur wenige prägnante Verbindungen zu Kontextvariablen erkennen.

Da sich einige der aufgestellten Hypothesen bestätigen, beziehungsweise zumindest tendenziell bestätigen lassen, finden sich weitere Belege, dass die FEAF-BA-Skalen hypothesenkonform mit Außenvariablen korrelieren. Daher messen sie offenbar das, was sie messen sollen.

Neben den Validitätsbelegen der Haupt- und Kreuzvalidierungsstudien dienen diese bestätigten Hypothesen als weitere Validitätsbelege.

4.5 Hypothesenprüfung Persönlichkeitsmerkmale Studie 4: Zusammenhänge zwischen ambidextem Führungsverhalten und Persönlichkeitsmerkmalen

Das Ambidextrie Führungsmodell entwickelte sich insbesondere aus dem Blickwinkel der Führungskräfteentwicklung und weniger der Führungskräfteauswahl und -beurteilung. Da die Annahme zugrunde lag, dass sich gute, ambidextre Führung aus situationsangemessenem Führungshandeln und weniger aus bestimmten persönlichen Eigenschaften ergibt, fokussiert das Modell vor allem Führungsverhaltensweisen und Kompetenzen, die form- und veränderbar und somit idealtypisch trainierbar sind.

Dennoch erfordert die Entwicklung und Anwendung eines ganzheitlichen Ambidextrie Führungsmodells neben der Berücksichtigung von Kontextmerkmalen auch die Berücksichtigung von relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen. Persönlichkeitsmerkmale sollen die Tendenz in Richtung bestimmter Führungsverhaltensweisen andeuten können (Bono & Judge, 2004). Das Ambidextrie Führungsmodell beinhaltet deswegen im inneren Kreis die individuelle Persönlichkeit einer Führungskraft.

Zielsetzung der vierten Studie

In der vierten Studie sollte untersucht werden, inwieweit die Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens auf Basis des FEAF-BA mit individuellen Big Five Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängt. Bei Prüfung von Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und ambidextren Führungsverhaltensweisen waren folgende Forschungsfragen handlungsleitend:

- Inwiefern beeinflussen die Big Five Persönlichkeitsmerkmale das (ambidextre) Führungsverhalten von Führungskräften?
- Inwiefern bestehen Zusammenhänge zwischen einzelnen Big Five Merkmalen und der Ausprägung in einzelnen Ergebnisbereichen?
- Inwiefern gibt es Big Five Persönlichkeitsmerkmale, die die Ausprägung der Metakompetenzen begünstigen?

Der nächste Abschnitt widmet sich deshalb der Untersuchung der Frage, inwiefern bestimmte Persönlichkeitsmerkmale Führungskräfte darin beeinflussen, wie sie sich in ihrem Führungsverhalten einschätzen.

4.5.1 Einordnung in die aktuelle Literatur - Bisherige Untersuchungen zu Persönlichkeitsmerkmalen und Führung

Persönlichkeitsmerkmale zählen zu den bedeutendsten Verbindungsstellen zwischen psychologischen Faktoren und Führungsverhalten (Antonakis et al., 2003).

Wie in Kapitel 2, dem theoretischen Fundament, beschrieben, ist das Fünf-Faktoren-Modell, auch Big Five der Persönlichkeit genannt, aktuell das am weitesten verbreitete und weitgehendst akzeptierte Modell zur Beschreibung der wichtigsten Aspekte der Persönlichkeit. Die fünf Faktoren sind Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit.

Unter der Annahme, dass persönliche Eigenschaften bestimmte Handlungsmuster einer Person beeinflussen, werden konstante Persönlichkeitsmerkmale für individuelle Unterschiede im Arbeits- und Führungsverhalten, und entsprechend auch für exploitative, explorative beziehungsweise ambidextre Verhaltensweisen, verantwortlich gemacht (Ghanizadeh & Sohrab, 2021; Judge et al., 2002; Keller, 2012; Vilkinas & Ladyshevsky, 2012).

Wurden in der bisherigen Ambidextrie-Forschung Bedingungen für ein ambidextres Verhaltensprofil untersucht, waren auch immer wieder persönlichkeitspsychologische Merkmale von Interesse (Ghanizadeh & Sohrab, 2021; Keller, 2012), so dass einzelne Zusammenhänge zwischen Big Five Merkmalen und exploitativen, explorativen beziehungsweise ambidextren Führungsverhaltensweisen bekannt sind (DaHee Shon, 2019; Keller Tobias, 2020).

Die fünf Faktoren gelten als prägend für die berufliche Entwicklung einer Person. In Untersuchungen stellte beispielsweise Gewissenhaftigkeit der zentrale Prädiktor für den beruflichen Erfolg dar. Im Hinblick auf ihre Berufswahl zeigten sich verträgliche Personen eher sozialen Berufen und gewissenhafte Personen eher konventionellen Tätigkeiten hingezogen. Demgegenüber präferierten offene Menschen forschende oder künstlerische Tätigkeiten (Judge et al., 2002). Hinter den beschriebenen fünf Hauptdimensionen stehen zahlreiche, feiner gegliederte Unterfacetten dieser Persönlichkeitsfaktoren, zu denen es jedoch bisher relativ wenig Untersuchungen gibt (Antonakis et al., 2003). Dies kann auch daran liegen, dass die Führungsforschung nicht mehr nur einzelne Persönlichkeitsmerkmale als Prädikatoren untersucht, sondern zunehmend ganzheitlicher vorgeht und die Big Five gesamthaft betrachtet (Judge et al., 2002).

Die beiden Faktoren Gewissenhaftigkeit sowie Offenheit für Erfahrungen gelten als aufgabenorientierte Persönlichkeitsmerkmale, die beschreiben, wie jemand an eine Aufgabe herangeht und auf sie reagiert. Interpersonelle Persönlichkeitsmerkmale, wie beispielsweise

Extraversion und Verträglichkeit, geben Auskunft darüber, wie Personen soziale Interaktionen angehen (Derue et al., 2011; Digman, 1990; Judge et al., 2002; Rammstedt et al., 2017).

Die Meta-Analysen von Derue et al. (2011) und Judge et al. (2002) bestätigten, dass die Big Five der Persönlichkeit zur Untersuchung der dispositionellen Prädiktoren von Führung geeignet sind und Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und Führung sowie Führungserfolgskriterien hergestellt werden können.

In Untersuchungen von Judge et al. (2002) spielte Extraversion die weitaus größte Rolle in Bezug auf Führungsleistung, vor Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen. Verträglichkeit war diesbezüglich die am wenigsten relevante der Big Five Eigenschaften. Neurotizismus stellte sich als nicht-signifikanter Prädiktor für Führung heraus.

Die Autoren Derue et al. zeigten in ihrer Untersuchung 2011, dass Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit positiv mit der Gesamteffektivität der Führungskraft korrelieren. Gewissenhafte Führungskräfte unterstützen die erfolgreiche Aufgabenerledigung ihrer Teammitglieder mit klaren Zielen, Rollen und Struktur. Führungskräfte, die mit den auf zwischenmenschlicher Ebene relevanten Persönlichkeitsmerkmalen Extravertiertheit und Verträglichkeit ausgestattet sind, gelten insbesondere in Bezug auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden als effektiv, da sie emotionale Bindungen und gute Beziehungen zu ihren Teammitglieder herstellen (Derue et al., 2011).

Tuncdogan et al. stellten 2017 die Verbindung zwischen den Big Five Merkmalen und der Theorie des regulatorischen Fokus her. Gemäß der Regulationsfokustheorie von Higgins (1997) wird menschliches Verhalten entweder durch individuelles Streben nach positiven und maximalen Ergebnissen (Promotionsfokus) oder durch individuelles Streben, möglichst keine Fehler oder negative Ergebnisse zu erleben (Präventionsfokus), getrieben. Die Autoren referenzierten auf eine Metaanalyse, demzufolge Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit den Promotionsfokus und Gewissenhaftigkeit sowie Neurotizismus den Präventionsfokus positiv beeinflussen.

DaHee Shon (2019) konnte in seiner Studie nachweisen, dass Individuen mit einem Promotionsfokus eher zu explorativem Verhalten und Individuen mit einem Präventionsfokus eher zu exploitativem Verhalten neigen. Diejenigen mit Promotionsfokus gelten als risiko- und veränderungsbereit und streben nach Neuem und Wissenserweiterung, alles Faktoren, die zu Explorationsaktivitäten passen. Im Gegensatz dazu bringt man Individuen mit Präventionsfokus, ähnlich den Charakteristika von Exploitationsaktivitäten, eher mit dem Wunsch nach Stabilität und einer geringeren Risikobereitschaft in Verbindung. Sie setzen lieber auf bewährte Methoden und Wissensanwendung und bevorzugen exploitatives

Verhalten und kurzfristige, aber als sicher geltende, Ergebnisse gegenüber langfristigen, ungewissen Zielen (DaHee Shon, 2019; Keller, 2012; Laureiro-Martínez et al., 2010).

Der Faktor Offenheit für Erfahrung korrelierte in Untersuchungen signifikant positiv mit explorativem Verhalten (DaHee Shon, 2019; Keller, 2012) und mit kognitiver sowie verhaltensbezogener Flexibilität, die für ambidextres Verhalten von Führungskräften entscheidend ist, weil sie damit ihren Aufmerksamkeitsfokus zwischen verschiedenen Handlungsmustern beziehungsweise Lernmodi verlagern können (Good & Michel, 2013; Laureiro-Martínez et al., 2010). Zudem wurde Offenheit für Erfahrungen unterstützend mit divergentem Denken und kreativem Verhalten in Verbindung gebracht und gilt als ein Kennzeichen für exploratives Verhalten (Smith & Tushman, 2005; Tuncdogan et al., 2017).

Zudem wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Extraversion und divergentem Denken aufgestellt (Judge et al., 2002). Extravertierte Menschen können meist auf große persönliche Netzwerke zurückgreifen und profitieren vom Austausch auch in Form von neuen Ideen. Divergent denkende Individuen sind fähig, *outside-the-box* zu denken, neue Ideen zu generieren und dementsprechend explorativ zu handeln. Keller sprach sich 2012 dafür aus, weitere Untersuchungen zu Extraversion durchzuführen, um möglicherweise Zusammenhänge mit ambidextrem Führungsverhalten herauszufinden.

Gewissenhaftigkeit steht vor allem für die Produktivität sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden (Tuncdogan et al., 2017). Untersuchungen konnten positive Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit und Exploration sowie Exploitation feststellen (DaHee Shon, 2019). Keller (2012) wies einen positiven Effekt von Gewissenhaftigkeit auf exploitative Verhaltensweisen von Führungskräften nach sowie eine hemmende Wirkung von Gewissenhaftigkeit auf die Ambidextrie von Führungskräften. Begründet wurde dies mit deren Präferenz für exploitative Tätigkeiten, entsprechend ihren persönlichen Werten, wie Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Berechenbarkeit.

Der Faktor Neurotizismus korrelierte in der Untersuchung von DaHee Shon (2019) signifikant negativ mit explorativem Verhalten, aber nicht mit exploitativem Verhalten.

In Bezug auf Führung beziehungsweise ambidextrem Führungsverhalten wurden zum Faktor Verträglichkeit keine nennenswerten Studien gefunden.

Forschungslücke

Bisher wurden nur wenige und einzelne Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung mit exploitativem, explorativem oder ambidextrem Führungsverhalten analysiert.

Womöglich können Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften erklären, warum manche Führungskräfte mehr oder weniger in der Lage sind, zu erkennen, welches Verhaltensmuster wann und in welchem Ausmaß relevant ist. Da die Forschungen darüber, wie individuelle Fähigkeiten die Auswirkungen des Führungsverhaltens verstärken können, noch sehr begrenzt sind, sollen weitere Studien helfen, um herauszufinden, wie die Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft die Wahl der Verhaltensweisen und die Flexibilität der Führungskraft bei der Anpassung des Verhaltens an verschiedene Situationen beeinflussen (Yukl, 2012).

4.5.2 Hypothesen Persönlichkeitsmerkmale

Mit der folgenden Studie sollten alle fünf Persönlichkeitsmerkmale mit der Kurzskala BFI-10 betrachtet und mögliche Zusammenhänge festgehalten werden. Darüber hinaus sollte die Studie idealtypisch bisherige Ergebnisse bestärken beziehungsweise möglichst stringente und verwertbare Ergebnisse liefern.

Auch wenn das Ambidextrie Führungsmodell explizit kein Persönlichkeitsmodell darstellen sollte, wurde die individuelle Persönlichkeit einer Führungskraft als Element im inneren Kreis des Ambidextrie Führungsmodells aufgenommen. Das Führungsmodell geht davon aus, dass Führungskräfte, zumindest teilweise, in ihrem Führungshandeln von Persönlichkeitsanteilen beeinflusst werden. Die folgende Studie sollte analysieren, ob es Zusammenhänge zwischen den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen und dem Führungsverhalten der unterschiedlichen Führungskräfte gibt.

Idealtypisch sollten folgende Hypothesen in Tabelle 27 von der Empirie gestützt werden, damit Folgerungen für ambidextre Führung getroffen werden können.

Tabelle 27: Hypothesen der Studie 4: Zusammenhänge mit Persönlichkeitsvariablen

Nr.	Hypothese
H 1.1	Offenheit für Erfahrungen korreliert positiv signifikant mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 1.2	Offenheit für Erfahrungen steht im positiven Zusammenhang mit den eingeschätzten <i>Metakompetenzen</i> .
H 2.1	Extraversion korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 2.2	Extraversion korreliert positiv mit den wahrgenommenen <i>Metakompetenzen</i> .
H 2.3	Extraversion korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>unterstützt und fördert Menschen</i> .
H 3.1	Neurotizismus korreliert negativ mit den explorativen Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i> .
H 3.2	Neurotizismus korreliert negativ mit den explorativen Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>unterstützt und fördert Menschen</i> .
H 3.3	Neurotizismus korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>sorgt für Struktur</i> .
H 4.1	Gewissenhaftigkeit korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>sichert Ergebnisse</i> .
H 4.2	Gewissenhaftigkeit korreliert positiv mit explorativen Verhaltensweisen.
H 4.3	Gewissenhaftigkeit fördert exploitatives Führungsverhalten und korreliert daher positiv mit <i>sorgt für Struktur</i> .

4.5.3 Vorgehen Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale

Im Rahmen der Lernreise *Executive Experience Ambidextrie* für obere Führungskräfte im Jahr 2023 führten die teilnehmenden Führungskräfte eine Standortbestimmung durch. Hierfür wurde die finale Version des FEAF-BA in Form einer Online-Variante über die *SoSci-Survey*-Plattform zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus enthielt der Online-Fragebogen die 10 Items des BFI-10 zu den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen.

4.5.4 *Materialgrundlage Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale*

Als Grundlage für die Studie diente der finale Selbsteinschätzungs-Fragebogen der Standortbestimmung zu ambidextrer Führung mit insgesamt 24 Items, die konzeptuell fünf Skalen zugeordnet werden (4 Quadranten + Metakompetenz; jeweils vier Items zu jeweils einem Ergebnisbereich und 8 Items zu den Metakompetenzen (24 Items), auf einer 6-stufigen, ordinalen Antwortskala (1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 6 = *stimme vollkommen zu*).

Zur Erfassung der Big Five kommt mit der Skala des BFI-10, dem Big-Five-Inventory-10 eine Kurzversion des etablierten Big Five Inventory zum Einsatz, bei dem jedes der fünf Persönlichkeitsmerkmale mit zwei Items erfasst wird. Jeweils ein Item repräsentiert den positiven und ein anderes Item den negativen Pol (Rammstedt et al., 2017).

Tabelle 28: *Items des Big Five Inventory BFI-10*

Item 1	Ich bin eher zurückhaltend, reserviert. (-/Extraversion)
Item 2	Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen. (+/Verträglichkeit)
Item 3	Ich bin bequem, neige zur Faulheit. (-/Gewissenhaftigkeit)
Item 4	Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen. (-/Neurotizismus)
Item 5	Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse. (-/Offenheit)
Item 6	Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig. (+/Extraversion)
Item 7	Ich neige dazu, andere zu kritisieren. (-/Verträglichkeit)
Item 8	Ich erledige Aufgaben gründlich. (+/Gewissenhaftigkeit)
Item 9	Ich werde leicht nervös und unsicher. (+/Neurotizismus)
Item 10	Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll. (+Offenheit)

Die Items des BFI-10 sind, anders als beim FEAF-BA mit der sechsstufigen Likert-Skala, auf einer fünfstufigen Ratingskala von *trifft überhaupt nicht zu* (1) bis *trifft voll und ganz zu* (5) zu bearbeiten.

Das BFI-10 ermöglicht eine grobe Messung der individuellen Persönlichkeitsstruktur. Aufgrund seiner Kürze bietet es sich insbesondere bei Untersuchungen mit zeitlichen und finanziellen Limitationen sowie für wissenschaftliche Studien an, bei denen eine grobe Erfassung der Big Five Persönlichkeitsmerkmale, beispielsweise im Zusammenhang mit der Konstrukt Validierung eines neu entwickelten Erhebungsinstruments wie im vorliegenden Fall

intendiert ist. Ein Beispiel-Item ist *Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll* (Rammstedt et al., 2017).

Der BFI-10 weist zufriedenstellende Gütekriterien auf. Mit Ausnahme des Items *Ich erledige Aufgaben gründlich*, welches im Mittelwert erhöht und auffällig linksschief war, konnte in den Untersuchungen von Rammstedt et al. (2017) gezeigt werden, dass alle anderen Items eine mittlere Schwierigkeit, Normalverteilung und keine Decken- oder Bodeneffekte aufweisen.

Zudem demonstrierten die fünf Skalen des BFI-10 hinreichende Reliabilität und Stabilität. Die untenstehende Abbildung zeigt die Reliabilitätskoeffizienten der verschiedenen Retest-Stichproben auf.

Tabelle 29: Reliabilitätskoeffizienten (Retest) des BFI-10

Big-Five-Dimension	Retest-Stichprobe (gesamt: N=338)	Retest-Stichprobe (CAPI/CAPI N=128)	Retest-Stichprobe (CAPI/Selbstausfüller: N=111)	Retest-Stichprobe (Selbstausfüller/CAPI/: N=99)	Rammstedt & John: (2007)
Extraversion	.59	.67	.59	.44	.84
Verträglichkeit	.50	.49	.53	.47	.58
Gewissenhaftigkeit	.59	.63	.63	.53	.77
Neurotizismus	.49	.56	.46	.41	.74
Offenheit	.62	.67	.64	.54	.72
Mittelwert	.56	.60	.57	.48	.73

Anmerkung. Eigene Tabelle, in Anlehnung an (Rammstedt et al., 2017, S. 240)

Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass das BFI-10 „hinreichend valide, sowohl in Hinblick auf die faktorielle Struktur der zehn Items als auch in Hinblick auf die hypothesenkonformen und in der Fachliteratur wiederholt berichteten Korrelationen mit soziodemographischen und sozio-ökonomischen Merkmalen“ ist (Rammstedt et al., 2017, S. 244).

4.5.5 Stichprobe Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale

Im Rahmen der Lernreise *Executive Experience Ambidextrie 2023* wurden die teilnehmenden Führungskräfte, überwiegend obere Führungskräfte der BA, eingeladen, sich in ihrem Führungsverhalten einzuschätzen. Es wird daher auch hier angenommen, dass mehrheitlich Personen mit viel Berufserfahrung teilgenommen haben.

Von den 77 brauchbaren Fällen der Stichprobe, wurden in 72 Fällen Angaben zu Geschlecht und Führungsebene getätigt. 68,1% gaben an, weiblich und 31,9% der teilnehmenden Führungskräfte gaben an, männlich zu sein.

Zum oberen Management gehörten 5,6% der teilnehmenden Führungskräfte. Mit 52,8% zählte sich die Mehrheit der Befragten zum mittleren Management und 37,5% aus dem unteren Management. 4,2% der Teilnehmenden gaben als Führungsebene *Sonstiges* an.

4.5.6 Analysemethoden Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale

Zur Prüfung der Zusammenhangshypothesen wurden Korrelationsanalysen gerechnet (Nachtigall & Wirtz, 2013). Da in dieser Untersuchung eine Korrelation zwischen metrischen Variablen vorlag, nämlich die Skalenwerte der jeweiligen Faktoren des Ambidextrie Führungsmodells sowie die Skalenwerte der beiden jeweils zusammengehörigen Big Five Persönlichkeitsmerkmalen, wurden Pearson-Korrelationen berechnet.

Da die beiden Items des Persönlichkeitsmerkmals *Verträglichkeit* *Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen* sowie *Ich neige dazu, andere zu kritisieren*, im Gegensatz zu den Item Paaren der anderen vier Persönlichkeitsmerkmale, nicht miteinander korrelierten, wurde davon abgesehen, einen Mittelwert (Skalenwert) zu bilden. Stattdessen wurden die Items einzeln verwendet und Rangkorrelationen berechnet.

Neben der Signifikanz von Ergebnissen wurde auch jeweils die Größe des Effekts entsprechend der Konventionen von Cohen (Bortz & Schuster, 2010) eingestuft.

4.5.7 Inferenzstatistische Ergebnisse Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale

Tabelle 30 stellt die inferenzstatistischen Ergebnisse aus Studie 4 dar. Als hypothesenkonform werden signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) betrachtet.

Tabelle 30: Rang-Korrelation mit Big Five im Zusammenhang mit der Studie 4

Big 5 Item	Mensch	Ergebnisse	Struktur	Zukunft	Meta-kompetenz
Verträglichkeit <i>Vertrauen/an das Gute glauben</i>	--	--	--	--	--
Verträglichkeit <i>kritisieren</i>	--	--	-.23*	--	--

Anmerkungen: (N = 77)

"--" heißt: Weder wird die Korrelation signifikant, noch liegt ein substanzieller (mittlerer) Effekt vor.

Für Signifikanzen gilt: * $p < .05$ (signifikant), ** $p < .01$ (sehr signifikant).

Wie Tabelle 30 zeigt, korreliert die Einschätzung der teilnehmenden Führungskräfte auf dem Item *Ich neige dazu, andere zu kritisieren* in negativer Richtung mit $r = -.23$ und $p < 0.5$ signifikant mit der Selbsteinschätzung der jeweiligen Führungskräfte auf dem Faktor *sorgt für Struktur*, allerdings nur mit kleinem Effekt. Dies lässt sich womöglich dadurch erklären, dass Individuen, die sich auf dem Persönlichkeitsmerkmal *Verträglichkeit* so einschätzen, sich weniger kooperativ im Zusammenspiel mit Anderen geben und die zielgerichtete und strukturierte, gemeinsame Aufgabenerledigung darunter leidet. Auf dem Item *Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen* konnten keine Zusammenhänge festgestellt werden.

Tabelle 31: Pearson-Korrelation mit Big Five im Zusammenhang mit der Studie 4

Big 5 Skalen	Mensch	Ergebnisse	Struktur	Zukunft	Meta-kompetenz
Emotionale Stabilität	.22*	.35**	.25*	--	.21*
Gewissenhaftigkeit	.25*	--	.23*	--	--
Extraversion	.23*	--	--	.43**	.31**
Offenheit für Erfahrungen	--	--	--	.26*	.27*

Anmerkungen: (N = 77)

"--" heißt: Weder wird die Korrelation signifikant, noch liegt ein substanzieller (mittlerer) Effekt vor.

Für Signifikanzen gilt: * $p < .05$ (signifikant), ** $p < .01$ (sehr signifikant).

Jede Skala ergibt sich aus zwei Items.

Führungskräfte, die sich in ihrer *emotionalen Stabilität (Neurotizismus)* hoch einschätzten, sahen sich insbesondere auch in ihrem Führungsverhalten im Bereich *sichert Ergebnisse* stark. Mit $p < 0.1$ liegt ein sehr signifikanter Zusammenhang mit mittlerem Effekt von $r = .35$ vor. Hierzu wurde im Vorfeld der Studie allerdings kein Zusammenhang postuliert. Diese Führungskräfte lassen sich anscheinend nicht so leicht aus der Ruhe bringen, halten Stress aus und behalten die Auftrags Erfüllung und Zielerreichung stets fest im Blick.

Weitere signifikante Zusammenhänge dieser Skala lassen sich auch mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* mit $r = .22$ sowie *sorgt für Struktur* mit $r = .25$ berichten. Darüber hinaus zeichnet sich ein positiv signifikanter Zusammenhang mit den *Metakompetenzen* mit $r = .21$ ab.

Das Persönlichkeitsmerkmal scheint zwar enger mit den effizienz- und stabilitätsorientierten Handlungsmustern der Gegenwart *sichert Ergebnisse* sowie *sorgt für Struktur* in Verbindung zu stehen aber dennoch in gewissem Maße die Kombination aufgabenorientierter und beziehungsorientierter Verhaltensweisen über den Faktor der *Metakompetenzen* zu unterstützen. Damit wirkt das Persönlichkeitsmerkmal womöglich ergänzend auch auf den Faktor *unterstützt und fördert Menschen* ein. Schätzen sich Führungskräfte emotional stabil ein, so behalten sie anscheinend sowohl die anstehenden Aufgaben als auch die Bedürfnisse der Menschen im Blick.

H 3.3. wird zwar durch die empirischen Daten unterstützt, jedoch ist der Effekt zu gering, als dass die Hypothese angenommen werden kann. Für die beiden aufgestellten Hypothesen H 3.1 sowie H 3.2 finden sich keine empirischen Daten. Die angenommene

negative Korrelation mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* geht sogar in die entgegengesetzte Richtung eines positiven Zusammenhangs.

Zudem zeigt die Tabelle 31, einen signifikanten, positiven Zusammenhang zwischen der Einschätzung der teilnehmenden Führungskräfte auf den beiden Items der Skala *Gewissenhaftigkeit* mit der Einschätzung auf dem Faktor *untersützt und fördert Menschen* mit $r = .25$ und $p < 0.5$ sowie auf dem Faktor *sorgt für Struktur* mit $r = .23$ und $p < 0.5$. Beide Faktoren entsprechen den nach innen orientierten Handlungsmustern von Führungskräften, deren positiver Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit bereits von Keller (2012) aufgezeigt wurde.

Auch die Ergebnisse von Derue et al. (2011), die proklamierten, dass gewissenhafte Führungskräfte ihren Teammitgliedern helfen, mit klaren Zielen, Rollen und Struktur zielstrebig ihre Aufgaben zu erledigen, passen zu den in der aktuellen Untersuchung gefundenen Zusammenhängen. Da die Effekte jeweils zu klein sind, können die Hypothesen H 4.3 und H 4.4 nicht angenommen werden. Für die Hypothesen H 4.1 und H 4.2. gibt es keine empirischen Anhaltspunkte und sie werden verworfen.

Die Tabelle stellt auch einen mit $r = .43$ und $p < 0.1$ sehr signifikanten Zusammenhang mit mittlerem Effekt zwischen der Skala *Extraversion* und den eingeschätzten Verhaltensweisen des Faktors *gestaltet Zukunft* dar. Da extravertierte Individuen aus ihrer Persönlichkeit heraus nach außen hin orientiert sind und den Kontakt zu anderen suchen, geht es ihnen leicht von der Hand, der im Bereich *gestaltet Zukunft* geforderten Mobilisierung von Netzwerken und Ko-Kreation nachzukommen.

Passend zum bereits gefundenen Zusammenhang zwischen Extraversion und divergentem Denken (Judge et al., 2002), scheinen extravertierte Führungskräfte nicht nur neue Ideen für die Zukunftsgestaltung zu nutzen, sondern auch wichtige Anlagen für die *Metakompetenzen* der Beidhändigkeit mitzubringen. Mit $r = .31$ und $p < 0.1$ liegt auch ein sehr signifikanter Zusammenhang mit mittlerem Effekt zwischen der Skala *Extraversion* und den eingeschätzten Verhaltensweisen im Bereich der *Metakompetenzen* vor. Die Hypothesen H 2.2. sowie H 2.3 werden daher von den empirischen Daten unterstützt. Die Empfehlung von Keller (2012), weitere Untersuchungen zum Persönlichkeitsmerkmal Extraversion durchzuführen, um möglicherweise Zusammenhänge mit ambidextrem Führungsverhalten herauszufinden, hat sich mit dem vorliegenden Zusammenhang ausgezahlt. Zudem zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit dem Faktor *unterstützt und fördert Menschen* mit einem kleinen Effekt mit $r = .23$. Dieser lässt sich damit begründen, dass Individuen mit hohen Werten auf dem Faktor *Extraversion* Kontakt zu anderen suchen und als gesprächig und durchsetzungsfähig gelten (Rammstedt et al., 2017).

Zwischen der Skala des Persönlichkeitsmerkmals *Offenheit für Erfahrungen* und den durch die teilnehmenden Führungskräfte eingeschätzten Verhaltensweisen im Bereich

gestaltet Zukunft mit $r = .26$ und $p < 0.5$ sowie in den Metakompetenzen mit $r = .27$ und $p < 0.5$ besteht ebenfalls ein signifikanter, positiver Zusammenhang. Die bereits in früheren Studien festgestellten Zusammenhänge zwischen Offenheit für Erfahrung und kognitiver und verhaltensbezogener Flexibilität (Good & Michel, 2013; Laureiro-Martínez et al., 2010), lassen sich ähnlich im hier festzustellenden Zusammenhang mit dem Bereich der *Metakompetenzen* erkennen. Da diese Individuen neugierig und wissbegierig sind, liegt es ihnen *im Schoss*, zukunftsrelevante Chancen wahrzunehmen und *Zukunft zu gestalten*. Der Effekt beider Zusammenhänge ist jedoch zu klein, so dass H 1.1. und H 1.2 nicht bestätigt werden können.

Tabelle 32 fasst die Ergebnisse der Hypothesentests zu den Persönlichkeitsmerkmalen aus Studie 4 überblicksmäßig zusammen.

Tabelle 32: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Hypothesentest Persönlichkeitsvariablen

NH	Hypothese	Empirie Studie 4
H 1.1	Offenheit für Erfahrungen korreliert positiv signifikant mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i> .	ZE
H 1.2	Offenheit für Erfahrungen steht im positiven Zusammenhang mit den eingeschätzten <i>Metakompetenzen</i> .	ZE
H 2.1	Extraversion korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i>.	J
H 2.2	Extraversion korreliert positiv mit den wahrgenommenen <i>Metakompetenzen</i>.	J
H 2.3	Extraversion korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>unterstützt und fördert Menschen</i> .	ZE
H 3.1	Neurotizismus korreliert negativ mit den explorativen Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>gestaltet Zukunft</i> .	KZ
H 3.2	Neurotizismus korreliert negativ mit den explorativen Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>unterstützt und fördert Menschen</i> .	KZ
H 3.3	Neurotizismus korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>sorgt für Struktur</i> .	ZE
H 4.1	Gewissenhaftigkeit korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs <i>sichert Ergebnisse</i> .	KZ
H 4.2	Gewissenhaftigkeit korreliert positiv mit explorativen Verhaltensweisen.	KZ
H 4.3	Gewissenhaftigkeit fördert exploitatives Führungsverhalten und korreliert daher positiv mit <i>sorgt für Struktur</i> .	ZE

Anmerkungen: NH = Nummer Hypothese; J = Empirie spricht für Hypothese; ZE = Empirie spricht zwar für Hypothese, aber Effekt zu klein; KZ = keine signifikanten Zusammenhänge gefunden

Geht man davon aus, dass als hypothesenkonform nur signifikante Korrelationen ($p < .05$) mit mindestens mittlerem Effekt ($r \geq .30$) betrachtet werden, so kann in Studie 4 lediglich Hypothese H 2.1 und H 2.2 als empirisch gestützt betrachtet werden.

4.5.8 Fazit Hypothesentestung Persönlichkeitsmerkmale

In der vierten Studie sollten mögliche Zusammenhänge zwischen der Disposition bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und persönlich eingeschätzter ambidextrer Führungsverhaltensweisen überprüft werden.

Auch wenn Persönlichkeitsmerkmale größtenteils recht stabil sein sollen, so können einzelne Ergebnisse dennoch Anhaltspunkte geben, wie sich unterschiedliche Individuen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen in ihrem Führungsalltag vor dem Hintergrund der aufgezeigten aktuellen Rahmenbedingungen zurechtfinden und wie sie womöglich in ihrer Weiterentwicklung unterstützt werden können.

Prinzipiell unterstützen die Ergebnisse von Studie 4 nicht in dem Maße wie erhofft bisherige Studien, die vor allem in den Persönlichkeitsmerkmalen Offenheit für Erfahrungen sowie Gewissenhaftigkeit eine gute Basis für die gleichermaßen effiziente Auftragserfüllung im Tagesgeschäft als auch für die kreative Zukunftsgestaltung sehen (Good & Michel, 2013; Laureiro-Martínez et al., 2010).

Womöglich lassen sich die schwachen Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsverhalten dadurch begründen, dass in Studie 4 insbesondere obere Führungskräfte an der Studie teilgenommen haben. Bono und Judge (2004) zufolge werden Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsverhalten zum einen durch Führungstrainings abgeschwächt, aber auch mit zunehmender Berufs- und Lebenserfahrung. Es kann angenommen werden, dass die befragten oberen Führungskräfte der BA schon zahlreiche Führungsseminare besucht haben und langjährige Berufs- und Lebenserfahrung mitbringen und sich somit individuelle Persönlichkeitsmerkmale zunehmend nivellieren.

Nichtsdestotrotz bestehen unterschiedliche Zusammenhänge zwischen einzelnen Big Five Merkmalen und der Ausprägung in einzelnen Ergebnisbereichen. Besonders nennenswert sind die Korrelationen zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal *Emotionale Stabilität / Neurotizismus* und dem Faktor *sichert Ergebnisse* sowie zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal *Extraversion* und dem Faktor *gestaltet Zukunft* sowie dem Faktor *Metakompetenzen*. In Anlehnung an die ursprünglich gestellten Fragen

- Inwiefern beeinflussen die Big Five Persönlichkeitsmerkmale das (ambidextre) Führungsverhalten von Führungskräften?
- Inwiefern bestehen Zusammenhänge zwischen einzelnen Big Five-Merkmalen und der Ausprägung in einzelnen Ergebnisbereichen?

- Inwiefern gibt es Big Five Persönlichkeitseigenschaften, die die Ausprägung der Metakompetenzen begünstigen?

kann man auf Basis der vorliegenden Ergebnisse den Schluss ziehen, dass insbesondere das Persönlichkeitsmerkmal *Extraversion* ambidextres Führungsverhalten stärken kann.

Die Ergebnisse konnten zumindest zwischen dem Big Five Merkmal *Extraversion* und den wahrgenommenen Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs *gestaltet Zukunft* sowie den Verhaltensdimensionen der *Metakompetenzen* einen signifikanten, positiven Zusammenhang nachweisen.

Die Ergebnisse deuten zusammenfassend darauf hin, dass persönliche Merkmale das (ambidextre) Führungsverhalten von Führungskräften, zumindest in gewissem Maße, beeinflussen.

Die bestätigten beziehungsweise tendenziell bestätigten Hypothesen gelten auch hier als weitere Validitätsbelege für die FEAF-BA-Skalen. Sie korrelieren hypothesenkonform mit Big Five Persönlichkeitsmerkmalen.

5 Diskussion

Im Folgenden werden die im Zuge dieser Forschungsarbeit erarbeiteten Ergebnisse, das Instrument der Standortbestimmung mit dem FEAF-BA, die beiden Hypothesentestungen sowie das Ambidextrie Führungsmodell, diskutiert. Dabei werden jeweils sowohl die Ergebnisse diskutiert als auch Limitationen und Lösungsansätze sowie theoretische und praktische Implikationen vorgestellt.

5.1 Diskussion zum empirischen Teil der Forschungsarbeit

5.1.1 *Instrument der Standortbestimmung mit dem FEAF-BA Fragebogen*

Die finale Fragebogenversion des FEAF-BA enthält jeweils die vier Items aus den vier Skalen der Ergebnisbereiche *sichert Ergebnisse*, *sorgt für Struktur*, *gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen* und die acht Items der Skala *Metakompetenzen*, die, bei vorliegender explorativer Eindimensionalität, die höchsten Faktorladungen aufwiesen.

Die zufriedenstellenden Reliabilitäten des FEAF-BA in Studie 1 und 2 und die jeweils bestätigte faktorielle Struktur, angereichert um die Betrachtungen zur inhaltlichen Validität, sprechen dafür, dass die resultierende Version des FEAF-BA mit insgesamt 24 Items ein sparsames, strukturell valides Erhebungsinstrument bildet. Damit können die fünf interessierenden Bereiche ambidextrer Führung entsprechend des Ambidextrie Führungsmodells der BA im Rahmen einer persönlichen Standortbestimmung reliabel erfasst werden.

Ambidextre Führung kann in diesem Zusammenhang als geeignet operationalisiert betrachtet werden. Für die Interpretation der Daten müssen keine Einschränkungen gemacht werden. Da die fünf Faktoren mit ihren jeweiligen Items unter Einbindung von Fachexperten und Fachexpertinnen der Bundesagentur für Arbeit aufgestellt wurden, fügen sie sich in den Kontext und die Kultur der BA gut ein und adressieren Führungskräfte sämtlicher Hierarchieebenen und Funktionen.

Indem der Fragebogen über die unterschiedlichen Studien hinweg immer weiter gekürzt werden konnte, beträgt die durchschnittliche Bearbeitungsdauer 10 Minuten. Dies entspricht den praktischen Anforderungen für den Einsatz im Bereich der Führungskräfteentwicklung.

Individuen, Teams und Organisationseinheiten können die Standortbestimmung zur Reflexion, Erfassung und Besprechung wahrgenommener Führungsverhaltensweisen nutzen.

Mit der Standortbestimmung wurde ein sowohl evidenzbasiertes als auch praxisnahes Instrument für den Einsatz in der Führungskräfteentwicklung in der BA entwickelt, das eine profunde theoretische Verankerung mit sich bringt.

Limitationen des Instruments und Lösungsansätze

Da es sich bei der Standortbestimmung auf Basis des FEAF-BA aktuell um ein Selbsteinschätzungstool handelt und sämtliche erhobenen quantitativen Daten (Vor-/Validierungs- und Kreuzvalidierungsstudie) auf subjektiven Einzelaussagen beruhen, muss damit gerechnet werden, dass die Daten, zumindest teilweise, subjektiv verzerrt sein können.

Da zwischen tatsächlichem Verhalten und der Wahrnehmung von Verhalten nicht differenziert wird, können Bestätigungsfehler bei der Erfassung von Führungsverhalten durch die teilnehmende Führungskraft auftreten (Reynolds, 2023). Mögliche *Response Biases*, also die „systematische Tendenz, auf Items in einem Fragebogen Antworten zu geben, die nichts mit dem eigentlich interessierenden Merkmal zu tun haben“ (Moosbrugger & Brandt, 2020, S. 81), und die sich aufgrund sozialer Erwünschtheit, Akquieszenz oder einer Tendenz zur Mitte ergeben können, müssen daher als mögliche Störquelle für die Validität der Standortbestimmung berücksichtigt werden (Moosbrugger & Brandt, 2020).

Gleichwohl war die Teilnahme an der Standortbestimmung stets freiwillig und anonym und die Teilnehmenden wurden explizit darauf hingewiesen, dass sie möglichst ehrlich antworten sollen und es keine richtigen und falschen Antworten gibt. Deshalb wird das sozial erwünschte Antwortverhalten in den Studien nicht so hoch eingeschätzt. Wenn auf Basis individueller Selbsteinschätzungen leistungsorientierte Vergütung abhängig gemacht werden würde, müsste von einem weit höheren Maß der sozialen Erwünschtheit ausgegangen werden.

Nichtsdestotrotz kann es hilfreich sein, die Führungskräfte in der Anwendung der Standortbestimmung immer wieder dafür zu sensibilisieren, dass sie zunehmend profitieren, je ehrlicher sie den Fragebogen bearbeiten. Die Auswertungsergebnisse der Standortbestimmung sollen der Führungskraft Denkanstöße und Ideen für Stärken und Lerngebiete hinsichtlich ihres Führungsverhaltens liefern. Antwortet die Führungskraft *sozial erwünscht*, so ergeben sich positive Verzerrungen und erschweren eine realistische Einschätzung.

Selbst ohne *Response Biases* kann nicht sicher davon ausgegangen werden, dass die durch die Führungskraft wahrgenommenen Verhaltensweisen den tatsächlichen Verhaltensweisen entsprechen. Auch wenn die Führungskraft die Verhaltensanforderungen

der Organisation kennt, ist es möglich, dass sie entsprechendes Führungsverhalten nicht aktivieren kann, womöglich, weil sie nicht in der Lage ist, konkurrierenden Anforderungen gerecht zu werden (S. Bonesso et al., 2012).

Eine mögliche Abhilfe für subjektive Verzerrungen beziehungsweise Unstimmigkeiten zwischen Wahrnehmung von Führungsverhalten und tatsächlichem Führungsverhalten stellt die Weiterentwicklung der Standortbestimmung zu einem 360 Grad Feedback Tool dar. Die Perspektiven Anderer zum eigenen Führungsverhalten, könnte die Selbsteinschätzung von Führungskräften bestätigen oder Wahrnehmungsverzerrungen sowie *blinde Flecken* verdeutlichen.

Es muss berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Führungskräfte bestimmte Fragen womöglich unterschiedlich interpretieren. Dies kann anhand des Items *Ich fördere die Potentiale jedes/-r Einzelnen bestmöglich* illustriert werden. Es kann nicht gewährleistet werden, dass der Begriff *bestmöglich* eindeutig und einheitlich interpretiert wird.

Teilweise wären bessere Reliabilitäten wünschenswert, was sich durch die Verwendung eines Fragebogens mit mehr Items erreichen lassen würde. Im Rahmen der Validierungsstudie konnte festgestellt werden, dass einige mehr Items genutzt werden könnten. Aufgrund des Parsimonitätsprinzip wurde dies jedoch nicht weiterverfolgt. Zusätzlich wurde das Instrument der Standortbestimmung möglichst kurzgehalten, um die Nichtteilnahme oder den Abbruch der Befragung zu vermeiden. In diesem Zusammenhang könnte kritisiert werden, dass die Ergebnisse des Instruments nicht ausreichend aussagefähig sind.

Weitere Validitätsbelege könnten, zum Beispiel über Zusammenhänge mit Erfolgskriterien der Führungskräfte (Einkommen, Tätigkeitsebene) oder ihrer Teams (beispielsweise Commitment, Arbeitsleistung, Extra-Rollenverhalten) oder auch über Zusammenhänge mit anderen Führungsfragebögen, beispielsweise dem *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), die Bedeutung des Messinstruments erhöhen.

Im Kontext dieser Arbeit wurde der Bereich der Metakompetenzen explorativ angetestet und lässt Raum für weitere Forschungsarbeiten. Weitere Untersuchungen zum Konstrukt *Metakompetenzen der Beidhändigkeit* versprechen wertvolle Erkenntnisse für Forschung und Praxis. Zu fragen wäre, inwiefern der Faktor der Metakompetenzen gesamthaft oder einzelne Items mit den vier Ergebnisbereichen zusammenhängen oder inwiefern der Faktor der Metakompetenzen beziehungsweise einzelne Variablen abhängige oder unabhängige Variable, also mögliche Einflussgrößen, darstellen. Zudem ist vorstellbar, aus den Metakompetenzen ein eigenständiges Konstrukt zu entwickeln und zu testen. Bereits Keller (2012) regte an, „die Liste potenzieller Einflussfaktoren auf der individuellen Ebene um Personenfaktoren des handelnden Individuums – zum Beispiel Ambiguitätstoleranz zu

erweitern“ (p. 96). Ähnlich wie Yukl (2012) forderte er weitere Studien zu möglichen Wirkungen individueller Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften auf die Wahl von Verhaltensweisen.

Damit das Instrument im Bereich der Führungskräfteentwicklung der BA die datenschutzrechtliche Freigabe erhalten konnte, wurde auf die Erhebung personenbezogener Daten, beispielsweise die Angabe von Dienstjahren, verzichtet, so dass hierzu keine weiteren Zusammenhänge analysiert werden konnten. Wenn zukünftig personenbezogenen Daten erhoben werden können, werden Untersuchungen möglich, inwiefern ambidextres Führungsverhalten etwas damit zu tun, wie lange Führungskräfte schon in der BA sind oder, ob Führungskräfte, die bereits in anderen Organisationen tätig waren, ein höheres Maß an Ambidextrie zeigen.

Theoretische und praktische Implikationen für den Einsatz der Standortbestimmung

In der praktischen Anwendung sollten Führungskräfte mit der Standortbestimmung

- ihr Führungsverhalten einschätzen und messen,
- ihre individuelle Positionierung bezüglich der fünf Skalen vornehmen,
- für sich die Fragestellung *Inwiefern entspricht mein Führungsverhalten den formulierten Erwartungen der Organisation der BA?* bearbeiten und
- individuelle Lern- und Entwicklungsziele für sich ableiten.

Die Standortbestimmung unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Reflexionsfähigkeit sowie ihre Lern- und Anpassungsfähigkeit (siehe Kapitel 3.2.5. Metakompetenzen) unter Beweis zu stellen beziehungsweise weiterzuentwickeln.

Als ganzheitliches Multilevel-Modell umfasst das theoretische Ambidextrie Führungsmodell die unterschiedlichen Dimensionen aus Kontext, Persönlichkeit, (Meta-) Kompetenzen sowie Führungsverhalten und postuliert, dass sich ambidextres Führungsverhalten im multikausalen Zusammenwirken dieser Dimensionen ergibt. Aktuell bildet der FEAF-BA als Instrument der Standortbestimmung jedoch lediglich die Verhaltensweisen der vier Ergebnisbereiche sowie der Metakompetenzen ab. Erst im nächsten Schritt, im Rahmen der Überprüfung möglicher Zusammenhänge mit den Persönlichkeitsmerkmalen Big Five sowie unterschiedlicher Kontextfaktoren, wurde der FEAF-BA um die Perspektiven Kontext und Persönlichkeit ergänzt. Deshalb muss der Fragebogen offiziell erweitert und diese Neuversion des Fragebogens erneut validiert werden. In der BA ist die Abfrage von persönlichkeitsrelevanten Inhalten, zum Beispiel der Big Five

Persönlichkeitsmerkmale, jedoch aus Datenschutzgründen problematisch und wird womöglich nicht freigegeben.

Da die Metakompetenzen der Beidhändigkeit ein Kernstück des Führungsmodells darstellen, wurden sie im FEAF-BA als eigener Bereich beziehungsweise Faktor aufgeführt und in die empirischen Untersuchungen eingebunden. Da jedoch jede dieser *Metakompetenzen* (Reflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Selbstregulationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit sowie Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit) ein eigenständiges, psychologisches Konstrukt darstellt, versprechen weitere detailliertere Forschungen dazu wertvolle Perspektiven zu den Verhaltensweisen und Kompetenzen, die ambidextre Führung ausmachen.

Aktuell erhalten teilnehmende Führungskräfte eine Ergebnisdarstellung zu ihren selbst eingeschätzten Führungsverhaltensweisen in Form einer Spinnennetz-Darstellung, die sich aus den jeweiligen Faktorwerten der vier Ergebnisbereiche sowie der Metakompetenzen ergibt (siehe Abbildung 30).

Zukünftig ist eine individuelle Rückmeldung in Form eines erweiterten Ergebnisberichts möglich. Dieser könnte einerseits Hintergrundinformationen liefern, um nochmals das Ambidextrie Führungsmodell und das Grundprinzip der Standortbestimmung darzustellen. Zudem könnte er die Ergebnisse der Selbsteinschätzung im Überblicksprofil, Detailanalysen zu den einzelnen Ergebnisbereichen sowie Hintergründe zu den theoretischen Konstrukten beinhalten und Entwicklungsfelder sowie Empfehlungen formulieren.

Eine Kurzversion, die lediglich die Kernitems des Modells enthält, wäre beispielsweise wertvoll, um eine schnelle erste Verortung im Rahmen einer Veranstaltung vorzunehmen. Eine Langversion, die einen vertieften Blick in die einzelnen Ergebnisbereiche bietet, könnte hingegen im Bereich der Personal- oder Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen, um konkrete Handlungsfelder zu identifizieren. Im Rahmen der Studien wurde festgestellt, dass mehr Items *funktionieren* und der FEAF-BA erweitert werden könnte. Denkbar ist, dass große Datensätze verwendet und weitere Analysen durchgeführt werden.

Das Instrument könnte auch in Richtung *Forced-Choice*-Fragebogen weiterentwickelt werden, bei dem Führungskräfte gezwungen werden, sich für *ein* mögliches Verhalten aus einer vorgegebenen Auswahl zu entscheiden, so dass insgesamt ein individuelles Führungsprofil erstellt werden kann und Stärken und Schwächen womöglich noch klarer erkennbar sind.

Die faktorbasierte Struktur bietet verschiedenste Auswertungs- und Analyseebenen, etwa für interorganisationale Vergleiche. Jedoch sollten interorganisationale Vergleiche gut

überlegt sein, weil hierbei der Aspekt der Kontextabhängigkeit nicht berücksichtigt werden würde. Eine Excel-Version der Standortbestimmung wird zum Teil in Teamentwicklungsworkshops eingesetzt. Diese ist jedoch datenschutztechnisch problematisch, da keine Daten gespeichert werden dürfen. Die Dimensionen des Modells können in Teamentwicklungsformaten im Raum *abgebildet* werden, indem sich die Teammitglieder daran orientieren und physisch aufstellen.

Bei der Selbstreflexion der Führungskräfte geht es aktuell vor allem um die individuelle Einschätzung der unterschiedlichen Führungsverhaltensweisen vor dem Hintergrund des Ambidextrie Führungsmodells. Möglich ist auch der Vergleich von Verhaltensausrägungen einzelner Führungskräfte mit einer Normausprägung innerhalb der BA. Hierzu könnten über eine *Eichstichprobe*, also eine möglichst repräsentative Stichprobe, Referenzprofile erstellt werden. Der Vergleich mit einem Referenzprofil der BA birgt allerdings Gefahren. Stellen Führungskräfte im Vergleich ihres Profils mit dem Referenzprofil fest, dass sie selbst *schlechter* abschneiden oder vom Durchschnitt abweichen, so könnte dies negative Folgen auf den erlebten Selbstwert verursachen.

Im Rahmen von Längsschnittstudien könnte die Wirksamkeit von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen evaluiert werden. Führungskräfte, die beispielsweise an der Lernreise Executive Experience Ambidextrie teilnehmen, könnten zu Beginn, im Verlauf der Lernreise und nach Abschluss der Lernreise beziehungsweise zwei Jahre nach der Qualifizierung mehrfach die Standortbestimmung durchführen. Über einen personalisierten Code, den nur die jeweilige Führungskraft als Zuordnungsvariable kennt, könnte dann eine Entwicklung über den Zeitverlauf der Lernreise untersucht werden.

Vergleiche zwischen Selbst- und Fremdevaluationen sowie 360°-Feedbacks (Mitarbeitenden/-innen, Kollegen/-innen, Führungskraft etc.) sind vorstellbar. Auch wenn Selbst- und Fremdsicht oft nahe beieinander liegen, sollte berücksichtigt werden, dass jede Quelle (Selbst- oder Fremdeinschätzung) eine jeweils andere Perspektive der Persönlichkeit abdeckt (Rauthmann, 2017).

Inwieweit das Instrument neben der Selbsteinschätzung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung auch für die anonyme Erfassung von Fremdwahrnehmungen beziehungsweise die Beurteilung von Führungsverhalten genutzt werden soll, muss allerdings mit unterschiedlichen Stakeholdern diskutiert werden.

Für einen weitergehenden individualdiagnostischen Einsatz müsste das Instrument auf jeden Fall eine höhere Reliabilität aufweisen. Die aktuellen Gütekriterien sind zwar im Kontext der Selbsteinschätzung ausreichend, aber nicht zur Evaluation und Beurteilung von

Führungskräften geeignet. Für Fremdbeurteilungs-Fragebögen müssen andere Standards hinsichtlich Entwicklung und Evaluation angelegt werden (Höfling & Moosbrugger, 2020).

Kaiser (2020) zufolge ist die Integration unterschiedlicher Sichtweisen auf das Verhalten einer Führungskraft, zum Beispiel vom Vorgesetzten, den Kollegen, den direkten Mitarbeitenden und die Selbsteinschätzung, die valideste und zuverlässigste Einschätzung von Führungsverhalten. Auf diese Weise werden unterschiedliche Führungsaspekte berücksichtigt und ergeben zusammengenommen eine ganzheitlichere Darstellung des Führungsverhaltens als die singulären Bewertungen einer einzelnen Perspektive.

Bei den diversen Formen der Fremdeinschätzung muss berücksichtigt werden, dass eine Mindestanzahl von Rückmeldungen, meist acht Rückmeldungen, erforderlich ist, damit die Rückverfolgung von Antworten nicht möglich ist. Zudem ist zu beachten, dass die Fragen für Fremdeinschätzende umformuliert werden müssen und die Bedeutung bestimmter Fragestellung womöglich unterschiedlich interpretiert werden, wie man beispielsweise an der Frage *fördere meine MA bestmöglich* (siehe oben) festmachen kann.

Im weiteren Verlauf kann das Führungsmodell und die Standortbestimmung auf Führungskräfte anderer Organisationen, beispielsweise von Arbeitgeber-Service-Kunden der BA, übertragen beziehungsweise organisationsspezifisch angepasst werden. Die Spezifika der BA (öffentliche Verwaltung, Besonderheiten in der Sprache) sollten dafür entfernt und der jeweilige andere organisationale Kontext berücksichtigt werden.

5.1.2 Hypothesentestung mit Kontextvariablen

Je nach Kontext kann unterschiedliches Führungsverhalten wichtig werden. Havermans et al. (2015) zufolge hängt eine optimale Mischung aus exploitativen und explorativen Verhaltensmustern stark von Umwelteinflüssen ab.

Die Studie 3 trägt dazu bei, die Perspektive externer Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Ambidextrie Führungsmodell zu berücksichtigen und zu verproben. Mit Studie 3 konnten bisherige Forschungsergebnisse, z. B. von Keller (2012), bestätigt werden. Sie zeigt, dass insbesondere die Einschätzung marktrelevanter Kontextaspekte bedeutend für die Zukunftssicherung der Organisation ist. Die beiden Hypothesen

- H 3 Die Einschätzung der Führungskraft *Kunden und Kundinnen verlangen regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen* hängt positiv zusammen mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer Handlungsmuster im Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft*.
- H 4 Die Wahrnehmung der Führungskraft im Hinblick auf Veränderungen von Technologien in der Branche hängt positiv zusammen mit der individuellen Einschätzung der jeweiligen Führungskraft im Ausmaß ihrer Handlungsmuster im Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft*.

konnten in der Studie 3 bestätigt werden.

Wie bereits von Laureiro-Martínez et al. (2010) und Keller (2012) beschrieben, ist es wichtig, dass Führungskräfte die aktuellen Rahmenbedingungen ihres Marktes in den Blick nehmen und Marktinformationen zielgerichtet für das Management des Kerngeschäfts sowie für die Zukunftsgestaltung der Organisation aufarbeiten. Interesse und ein gutes Gespür für externe und interne Rahmenbedingungen sind für eine genaue Einschätzung der Kontextbedingungen notwendig.

Der Faktor der *Metakompetenzen*, der die situationsangepasste Balance zwischen den Ergebnisbereichen ermöglichen soll, scheint zudem für die adäquate Reaktion auf sich ändernde Marktgegebenheiten von Bedeutung. Sämtliche marktrelevante Kontextitems (1-4) zeigen, wenn auch zum Teil nur nicht-signifikante, Zusammenhänge mit dem Bereich der *Metakompetenzen* auf.

Bereits Good und Michel (2013) sowie Denison et al. (1995) beschrieben komplexe Kontextbedingungen als typische Rahmenbedingungen für flexible und ambidextre Führung mit dynamischer Entscheidungsfindung. Das Konstrukt der Metakompetenzen könnte daher Ansatzpunkt für weitere vielversprechende Forschungen sein.

Limitationen und Lösungsansätze

Die im Rahmen der Hypothesentestung Kontext gefundenen Unterschiede zwischen den beiden Stichproben können eigentlich nicht auf eine unterschiedliche Zusammensetzung der Stichproben zurückgeführt werden, da beide Stichproben aus dem oberen Management rekrutiert wurden. Weitere Untersuchungen mit neuen Stichproben könnten diesen Aspekt nochmals verifizieren.

In Studie 3 wurden nur externe Kontextfaktoren untersucht. Daher besteht die Gefahr, dass die nach außen gerichteten Ergebnisbereiche *sichert Ergebnisse* sowie *gestaltet Zukunft* einseitig beeinflusst wurden. Das theoretische Ambidextrie Führungsmodell formuliert jedoch neben externen Rahmenbedingungen auch interne Rahmenbedingungen. Aspekte, wie funktionsübergreifende Zusammenarbeit, autonome Handlungswahl, Dezentralität von Entscheidungsfindung sowie der Formalisierungsgrad der Organisation (Glaser, 2019; Keller, 2012; Mansoori et al., o. D.; Mom, 2006; Zimmermann et al., 2018) beeinflussen das Ausmaß an Ambidextrie einer Organisation beziehungsweise das ambidextre Verhalten von Führungskräften ebenfalls nachweislich. Weitere Untersuchungen mit internen Kontextvariablen sollten durchgeführt werden, um das Bild abzurunden.

Da im Rahmen der Studien dieser Forschungsarbeit der Fokus darauf lag, das entwickelte Ambidextrie Führungsmodell innerhalb der BA zu verproben, wurde noch nicht empirisch geprüft, ob die Standortbestimmung auch bei externen Führungskräften sowie in anderen (Organisations- und Landes-) Kulturkreisen *funktioniert* und somit universell einsetzbar ist.

Erste Eindrücke lassen vermuten, dass die vier Ergebnisbereiche und der Bereich der beidhändigen Metakompetenzen das dem ambidextren Führungsmodell zugrunde liegende Messmodell am besten repräsentieren, wenn die Daten in homogenen Kontexten erhoben werden. Es scheint aber, dass der Fragebogen auch bei externen Führungskräften eingesetzt werden kann. Dies lassen erste Daten aus der Veranstaltung Trendforum Führung vermuten. Im Rahmen der Datenerhebung für Studie 3 wurde beim Trendforum auch eine Stichprobe mit externen Führungskräften ermittelt, jedoch aufgrund der Problematik bei der Zusammenführung nicht homogener Stichproben nicht weiterverwendet.

Zukünftige Untersuchungen, die Vergleiche von öffentlichen Behörden oder über unterschiedliche Branchen hinweg ermöglichen, könnten Aufschluss darüber geben, inwiefern das Ambidextrie Führungsmodell auch in anderen Organisationen wertvolle Orientierung im Umgang mit zunehmend paradoxen und widersprüchlichen Führungsanforderungen geben könnte.

In einem nächsten Schritt könnte überprüft werden, ob die Beziehungen zwischen den fünf Faktoren des ambidextren Führungsmodells in verschiedenen Kontexten variieren, aber innerhalb ähnlicher Kontexte stabil bleiben. Hier sei auf die Untersuchung von Antonakis et al. von 2003 verwiesen, der das Neun-Faktoren-Modell des MLQ dahingehend überprüfte, ob es konfigurationsinvariant beziehungsweise kontextübergreifend gleich misst, indem sie untersuchten, ob dieselben Faktoren in verschiedenen Kontexten gelten.

Theoretische und praktische Implikationen der Hypothesentestung mit Kontextvariablen

Für die Führungskräfteentwicklung in der BA lässt sich der Schluss ziehen, dass sie Führungskräfte für die Bedeutung des Blicks nach außen sensibilisieren und Werkzeuge mit an die Hand geben sollte, wie sie Trends im Markt erkennen, Aktivitäten von Wettbewerbern verfolgen und regelmäßig Kundenbedarfe analysieren und in Ko-Kreation Produkte und Dienstleistungen weiter entwickeln können.

Dabei sollte nicht vernachlässigt werden, dass Führungskräfte der BA immer wieder auch ihre internen Rahmenbedingungen beobachten und einschätzen. Dies postuliert das Ambidextrie Führungsmodell und beinhaltet deswegen sowohl die externen als auch die internen Rahmenbedingungen als eine wesentliche Dimension. Auf Basis der Einschätzung externer und interner Rahmenbedingungen entscheiden sich Führungskräfte schließlich für eine situationsadäquate Balance aus exploitativen und explorativen Verhaltensweisen.

Diese Balance kann in der Führungskräfteentwicklung über den Ausbau der Metakompetenzen gestärkt werden. Die Bedeutung der Metakompetenzen für die Balance konnte mit Studie 3 erneut gezeigt werden. Das Training der Metakompetenzen und die Erweiterung der kognitiven und verhaltensmäßigen Komplexität stärkt das Verhaltensrepertoire und die Rollenvielfalt von Führungskräften (Lawrence, Quinn, Lenk, 2003) und hilft ihnen somit, besser den konkurrierenden und paradoxen Anforderungen gerecht zu werden.

Hinter den acht externen Kontextvariablen verbirgt sich wahrscheinlich eine innere Struktur. Erste Untersuchungen deuten darauf hin, dass einige Variablen relevante Informationen zum Markt liefern, andere jedoch auf Regularien im Umfeld beziehungsweise auf die zunehmend unsicheren Rahmenbedingungen hinweisen. Möglicherweise bilden die ersten vier Items den *Marktkontext*, die Items 5 und 6 den Bereich *Regularien* und die Items 7 und 8 den Bereich *Unsicherheit im Umfeld* ab. Zukünftige Studien könnten mittels explorativer Faktorenanalysen untersuchen, inwieweit sich in den acht externen Kontextvariablen zwei oder drei Faktoren finden lassen.

Weitere Untersuchungen könnten interne Kontextfaktoren, beispielsweise mit folgenden Items, beinhalten:

- In der Entscheidungsfindung sind wir in unserer Organisation nicht zentralisiert.
- Der Formalisierungsgrad unserer Organisation ist gering.
- Cross-funktionale Zusammenarbeit wird in unserer Organisation gelebt.
- In meiner Handlungswahl bin ich autonom.

Damit könnten Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage *Wie können in der Organisation Ambidextrie-förderliche Rahmenbedingungen ermöglicht werden?* geliefert werden.

5.1.3 Hypothesentestung mit Persönlichkeitsvariablen

Die Selbsteinschätzung in den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen ergänzt den FEAF-BA um die Dimension des inneren Kreises (Person / Persönlichkeit) des Ambidextrie Führungsmodells.

Neben der Einschätzung bestimmter Handlungsmuster im Führungsalltag gibt der grobe Blick auf Persönlichkeitsmerkmale zusätzliche Anhaltspunkte zur Selbstreflexion sowie zur Weiterentwicklung.

Der um den BFI-10 erweiterte Fragebogen der Standortbestimmung kann zusätzliche Anhaltspunkte zu individuellen Präferenzen und Schwerpunktsetzungen im individuellen Führungshandeln einzelner Führungskräfte in der BA liefern. Die beiden Hypothesen

H 2.1 Extraversion korreliert positiv mit den Verhaltensdimensionen des Ergebnisbereichs *gestaltet Zukunft*.

H 2.2 Extraversion korreliert positiv mit den wahrgenommenen *Metakompetenzen*.

konnten in der Studie 4 bestätigt werden.

Wurde in den Untersuchungen von Derue et al. ein Zusammenhang zwischen Extraversion und der Gesamteffektivität der Führungskraft hergestellt, so konnte in der Studie 4 ein signifikanter Zusammenhang zwischen Extraversion und dem Bereich *gestaltet Zukunft* sowie *Metakompetenzen* nachgewiesen werden. Der Bereich der Metakompetenzen könnte in diesem Sinne bedeutend für effektive Führung sein.

Ein, wenn auch nicht-signifikanter, Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal *Extraversion* und dem Bereich *unterstützt und fördert Menschen* lässt sich in Studie 4 erkennen. Dieses Ergebnis kann von den Untersuchungen von Derue et al. gestützt werden, da diese argumentierten, dass die Effektivität von extravertierten Führungskräften auch auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zurückzuführen sei.

Auch wenn das Merkmal *Offenheit für Erfahrung*, einer Metaanalyse zufolge, positiv mit dem Promotionsfokus (Risiko- und Veränderungsbereitschaft) und mit den Explorationsaktivitäten von Individuen zusammenhängt, konnten in der Studie 4 lediglich nicht-signifikante Zusammenhänge mit den Bereichen *gestaltet Zukunft* sowie *Metakompetenzen* nachgewiesen werden.

Insgesamt konnte die Studie jedoch, wenn auch teilweise nur nicht-signifikante, Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und allen fünf Bereichen des Ambidextrie Führungsmodells zeigen.

Die Bereiche *unterstützt und fördert Menschen, sichert Ergebnisse* sowie *sorgt für Struktur* stehen dabei eher mit den Merkmalen *Verträglichkeit, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit* und *Extraversion* in Verbindung. Die Bereiche *gestaltet Zukunft* und *Metakompetenzen* stehen hingegen mit den Merkmalen *Extraversion* und *Offenheit für Erfahrungen* im Zusammenhang. Diese Zusammenhänge passen zum theoretischen Ambidextrie Führungsmodell.

Dennoch sind die empirischen Ergebnisse, die einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Einschätzung des Führungsverhaltens des Ambidextrie Führungsmodells nachweisen sollten, relativ schwach. Diese relativ geringen Werte unterstützen die Annahme des Ambidextrie Führungsmodells, dass gute ambidextre Führung eher ein Ergebnis situationsadäquater Verhaltensweisen als individueller Persönlichkeitsmerkmalen ist (Judge et al., 2002).

Limitationen und Lösungsansätze

Untersuchungsergebnisse, die Persönlichkeitsmerkmale mit Führung in Verbindung bringen, gelten immer wieder als widersprüchlich und oft enttäuschend. Zudem führten bisherige Ergebnisse damit einhergehender Studien für die Wissenschaft oder die Praxis nur selten zu konsistenten oder prägnanten Botschaften und Implikationen. Mittlerweile gilt die Annahme, dass allein die Charaktereigenschaften für Führungserfolg oder -misserfolg verantwortlich sind, als überholt (Steiger, 2013). Vielmehr hängt die Wirkung jeder Eigenschaft auf das Führungsverhalten von der jeweiligen Situation ab (Judge et al., 2002).

Der in der vorliegenden Studie verwendete Kurzfragebogen BFI-10 bildet nur sehr wenige Ausschnitte des gesamten möglichen Konstrukts der Big Five Persönlichkeitsmerkmale ab. Zur differenzierten Erhebung der Persönlichkeitsstruktur ist der BFI-10 weniger geeignet, da zu wenige Facetten der einzelnen Persönlichkeitsdimensionen abgedeckt werden. Ein Fragebogen mit mehr als zehn Fragen zu den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen könnte zukünftig weitere Perspektiven ermöglichen, die in der vorliegenden Betrachtung eher limitiert waren.

Es stellt sich die Frage, ob die vorliegende Untersuchung mit bisherigen Untersuchungen zwischen den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen und exploitativen, explorativen sowie ambidextren Handlungsmustern verglichen werden kann. Möglicherweise wurde in anderen Untersuchungen eine andere beziehungsweise längere Form des Big Five Fragebogens verwendet.

Auch wenn der BFI-10 die kürzeste Form zur Erfassung der Big Five Persönlichkeitsmerkmale ist, wurden in der vorliegenden Studie alle Big Five Merkmale untersucht. Zukünftige Forschungen könnten mögliche Zusammenhänge zwischen den Faktoren des Ambidextrie Führungsmodells und den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen als Gesamtfaktor analysieren. Bereits Judge et al. (2002) berichteten, dass die Persönlichkeitsmerkmale in der Forschung zunehmend gesamthaft analysiert werden.

Mehrere Studien identifizierten Zusammenhänge zwischen den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen und Führung sowie Führungserfolgskriterien. Warum die Merkmale einen Einfluss auf Führung haben, beziehungsweise, warum ein Merkmal zu einem bestimmten Ergebnis führt, wurde bisher noch nicht festgestellt. Weitere Untersuchungen könnten analysieren, welche vermittelnde Rolle die Persönlichkeitsmerkmale in der Beziehung zwischen physiologischen Merkmalen und weiteren Führungsergebnissen einnehmen (Antonakis et al., 2003).

Inwiefern die unterschiedlichen Skalen (6-stufig beim FEAF-BA und 5-stufig beim BFI-10) bei den teilnehmenden Führungskräften zu Irritationen oder fehlerbehafteten Antworten geführt hat, konnte nicht überprüft werden.

Dennoch hat die Studie trotz dieser Limitationen zur weitergehenden Validierung des FEAF-BA beigetragen.

Theoretische und praktische Implikationen der Hypothesentestung mit Persönlichkeitsvariablen

Insgesamt muss berücksichtigt werden, dass die Information über Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenhang mit der Standortbestimmung für die persönliche Reflexion und Weiterentwicklung und nicht zur Personalauswahl gedacht ist. Für den Einsatz im Rahmen der Personalauswahl müsste der FEAF-BA weiterentwickelt und anhand von strengeren Standards evaluiert werden. Generell ist zu berücksichtigen, dass die Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen im Laufe der Jahre über Trainings und Berufserfahrung in den Hintergrund treten können.

Unter der bestätigten Annahme, dass Extraversion und der Ergebnisbereich *gestaltet Zukunft* in einem sehr signifikanten Zusammenhang mit mittlerem Effekt zueinanderstehen, sind auffallende Präferenzen von Individuen nachvollziehbar und können aktiv unterstützt werden. (Angehende) Führungskräfte mit hohen Werten auf dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion können eine Tendenz zu den Führungsverhaltensweisen *gestaltet Zukunft* haben. Mit ihrem Tatendrang, ihrer Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft, bringen sie wertvolle Grundlagen mit, um in ungewissen Kontexten neue Dinge auszuprobieren und

Zukunftschancen zu initiieren und umzusetzen. Wenn es um Themen der Zukunftsgestaltung geht, könnten diese Führungskräfte in ihrem Element sein und in ihren Präferenzen gestärkt werden. Führungskräfte mit hohen Werten auf Extraversion sind, laut Studie 4, ebenfalls stark im Bereich der Metakompetenzen und können in den Bereichen aufblühen, in denen insbesondere die adäquate Balance aller Ergebnisbereiche notwendig ist, also beispielsweise neu entwickelte Produkte und Dienstleistungen innovativer Dienststellen mit dem bestehenden Linien- und Kerngeschäft in Einklang gebracht werden sollen. Die Führungskraft fungiert hier als *Brückenbauer* zwischen exploitativen und explorativen Bereichen.

Ähnlich können Führungskräfte gesehen werden, die im Bereich Offenheit für Erfahrungen hohe Werte aufweisen. Sie sind, wenngleich weniger stark durch die empirischen Ergebnisse gestützt, ähnlich prädestiniert für Aufgabenfelder mit dem Fokus *gestaltet Zukunft* und der Integration aller Ergebnisbereiche (Metakompetenzen). Gewissenhafte und emotional stabile Führungskräfte hingegen können insbesondere in den nach innen gerichteten Bereichen *sorgt für Struktur* und *unterstützt und fördert Menschen* zuhause sein und weiter gestärkt werden. Sie brauchen kein Rampenlicht, um zu brillieren, sondern bringen ihre Exzellenz zum Ausdruck, wenn sie intern für Struktur sowie für Commitment und Verbundenheit sorgen können. Werden Führungskräfte gebraucht, die *die Kuh vom Eis bringen*, also im aktuellen Tagesgeschäft Aufträge unter Druck erfolgreich umsetzen und Ergebnisse realisieren müssen, sollten insbesondere emotional stabile Führungskräfte die Hand heben. Wenn von der jeweiligen Führungskraft gewünscht, können Talent- und Entwicklungsberatungen diese Grundlagen verwenden, um gezielt Führungskräfteentwicklungsplanungen durchzusprechen.

Der singuläre, oft subjektive Blick durch Selbsteinschätzungen der Führungskräfte könnte in zukünftigen Untersuchungen mittels weiterer Kriterien wie zum Beispiel Fremdrückmeldungen ergänzt werden (Rammstedt et al., 2017).

Darüber hinaus lässt sich überlegen, welchen Kontext die Organisation bereitstellen sollte, um bestimmte Persönlichkeiten zu unterstützen. So profitieren neurotische Persönlichkeiten möglicherweise von einem Kontext, der von stabilen Aufgabenpaketen und Arbeitsbeziehungen geprägt ist. Judge et al. (2002) zufolge können situative Faktoren die Aussagekraft bestimmter Persönlichkeitsmerkmale bei der Vorhersage von Führungsleistung reduzieren. Die Persönlichkeit einer Führungskraft könnte dann also am wichtigsten sein, wenn sie starken Einfluss auf die Gruppe hat.

5.1.4 Blick auf beide Hypothesentestungen

Sowohl die Hypothesenprüfung zu Kontextvariablen als auch die Hypothesenprüfung zu Persönlichkeitsmerkmalen wurde mittels Querschnittsbefragungen durchgeführt, die jeweils zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden. Auf diese Weise konnten lediglich Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Variablen untersucht werden. Kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen können nur auf Basis von Längsschnittbefragungen, beispielsweise über mehrere Untersuchungen zu verschiedenen Zeitpunkten im Zeitverlauf, aufgestellt werden. Für „prozessorientierte Betrachtungsweisen werden andere Modelle benötigt, wie sie im Rahmen von Zeitreihenanalysen und dynamischen Systemen entwickelt werden“ (Nachtigall & Wirtz, 2013, S. 119).

Das Format der Lernreise könnte zukünftige Längsschnittstudien ermöglichen. Teilnehmende Führungskräfte reflektieren sich dann nicht nur zu Beginn ihrer Lernreise auf Basis des FEAF-BA, sondern zusätzlich nach drei Monaten und zum Abschluss ihrer Lernreise nach sechs Monaten. Diese Daten machen so Zeitreihenanalysen und Aussagen darüber, inwiefern sich die Einschätzung des individuellen Führungsverhaltens im Lauf der Lernreise verändert hat, möglich.

Um beide Variablen, Kontext und Persönlichkeit, gleichzeitig zu betrachten, ist eine weitere Studie denkbar, die untersucht, inwiefern die Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf ambidextres Führungsverhalten durch externe oder interne Kontextfaktoren moderiert wird (Keller, 2012). Zudem könnten bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Wahrnehmung der Kontextfaktoren beeinflussen. Vorstellbar ist, dass Führungskräfte mit hohen Werten auf dem Faktor *Offenheit für Erfahrung* die Veränderungen am Markt eher oder besser wahrnehmen, weil sie von Natur aus offener und neugieriger sind.

Da das Führungsmodell und die Standortbestimmung im ersten Schritt vor allem in der Bundesagentur für Arbeit und für und mit den Führungskräften der BA funktionieren sollten, wurden ausschließlich Stichproben mit Führungskräften der BA in den vorliegenden Untersuchungen genutzt. Damit wird jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Führungskräfte und Organisationen eingeschränkt. Die Nutzung externer Stichproben könnte eine Verallgemeinerung von Untersuchungsergebnissen ermöglichen.

Die Hierarchieebene kann weiterhin als möglicher Moderator von Zusammenhängen betrachtet werden. Womöglich nehmen Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen die Kontextvariablen, die Persönlichkeitsvariablen und ihr Führungsverhalten unterschiedlich wahr. In der bisherigen Ambidextrie Forschung sind unterschiedliche Managementebenen untersucht worden. Heißt es bei beispielsweise bei M. Tushman et al. (2011), dass insbesondere CEO und das Top Management die Strategie und die Eckpfeiler für die

ambidextre Ausrichtung einer Organisation prägen, so analysierten Zimmermann et al. (2018) vor allem die Wirksamkeit ambidextrer Führungspraktiken von operativen Führungskräften.

5.2 Diskussion zum aufgestellten Ambidextrie Führungsmodell

Bei der Entwicklung des Ambidextrie Führungsmodells ging es um die Frage, wie sich ambidextre Führung beziehungsweise ambidextres Führungsverhalten konkretisieren, operationalisieren beziehungsweise gestalten lässt und worauf es besonders ankommt, als Führungskraft ambidexter zu handeln. Die Forschungsarbeit untersuchte, mit welchem Verhalten Führungskräfte den situativen Anforderungen innovativer Zukunftsgestaltung und effizienter Abarbeitung des Kerngeschäftes gleichermaßen gerecht werden, unterschiedliche Rollen ausüben und angemessen balancieren sowie die Rahmenbedingungen für eine ambidextre Organisation und ambidextres Verhalten von Individuen gestalten. Dabei interessierten relevante Prozessvariablen, beispielsweise besondere Kompetenzen oder persönliche Eigenschaften, die die erfolgreiche Umsetzung ambidextrer Führung ermöglichen.

Das Ambidextrie Führungsmodell formuliert die Erwartungen an ambidextre Führungskräfte und gibt eine Orientierung, was aktuell gute, ambidextre Führung in der Bundesagentur für Arbeit ausmacht.

5.2.1 Einordnung in die aktuelle Literatur

Das Führungsmodell ist nicht nur aus einer Perspektive, beispielsweise Innovation, entwickelt worden, sondern zielt bewusst auf alle Führungsfunktionen und -bereiche ab.

Das Konzept öffnender und schließender Führung von Rosing et al. (2011) wurde vordergründig aus dem Innovationskontext heraus entwickelt und liefert Ansatzpunkte, wie Kreativitätsanforderungen oder Umsetzungsanforderungen im Innovationsprozess bedient werden können. Auch im Konzept der ambidextren Führung von Teams von Kearney (2013) geht es vor allem um Ideenumsetzung und Ideengenerierung.

Das Ambidextrie Führungsmodell hingegen adressiert sämtliche Prozesse und Führungsfunktionen in der Organisation und beansprucht, alle wesentlichen Verhaltenserwartungen an Führung abzubilden. Dabei nimmt es nicht nur die beiden Anforderungen Kreativität / Innovation und Umsetzung / Kerngeschäft in den Blick, sondern adressiert alle für die Organisation relevanten Ergebnisbereiche auf Grundlage der Fragestellung *Was soll bei Führung idealtypisch (als Ergebnis) herauskommen?*

Im Gegensatz zu den in Kapitel 2.2.1. beschriebenen bisherigen Ansätzen ambidextrer Führung, greift das Ambidextrie Führungsmodell nicht nur das Spannungsfeld zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung (Exploitation und Exploration) auf, sondern erweitert das Konzept ambidextrer Führung um das Spannungsfeld zwischen externer und interner Ausrichtung und lehnt sich diesbezüglich konzeptionell an das AGIL-Schema und das *Competing Values Framework* an. Damit wird den Perspektiven und Anforderungen der internen und externen Beteiligten und Zielgruppen des Führungshandelns Rechnung getragen. Vor dem Hintergrund der beiden unterschiedlichen Ausrichtungen *Intern - Extern* und *Exploitation - Exploration* (beziehungsweise *Gegenwart - Zukunft*) ergeben sich die wesentlichen Funktionserfordernisse der Organisation, die hier *Ergebnis- oder Erwartungsbereiche* genannt werden.

Untersuchten andere Forschungen häufig Konsequenzen beziehungsweise Ergebnisvariablen exploitativer, explorativer und ambidextrer Führungsverhaltensweisen, fokussiert die vorliegende Arbeit ambidextre Führung im systemischen Zusammenspiel aus Persönlichkeit, Kompetenzen, Führungsverhalten und Umfeld (Team, Organisation, Ecosystem).

Das Ambidextrie Führungsmodell ist vordergründig ein verhaltensorientiertes Modell und referenziert diesbezüglich auf verhaltensorientierte Führungsansätze und insbesondere auf die unterschiedlichen Arbeiten von Yukl in seinen Führungsverhaltenstaxonomien.

Nichtsdestotrotz berücksichtigt es situative und persönliche Variablen, da jedes Führungshandeln in einem gewissen Kontext (externe und interne Rahmenbedingungen) stattfindet und Führungskräfte ihre spezifischen Persönlichkeitseigenschaften einbringen.

Im Gegensatz zu den Ansätzen der transaktionalen und transformationalen Führung, die oft als zu unflexibel und zu breit angelegt kritisiert werden, weil sie zu wenig der Komplexität und dem Tempo von Innovationen (Schindler, 2015) sowie den situativen Einflussfaktoren effektiver Organisationen und effektiver Führung (Gerlach, 2019) gerecht werden, greift das Ambidextrie Führungsmodell auf kontext- und situationsorientierte Führungsansätze zurück. Es bedient sich der neueren Ansätze der flexiblen und vielseitigen Führung und referenziert so auf die dynamischen Veränderungen aktueller Umfeldbedingungen. Die Big Five Persönlichkeitsmerkmale fließen als Elemente der persönlichkeitsorientierten Führungstheorien beziehungsweise Trait Theorien ein.

Um dem Aspekt des Umgangs mit konkurrierenden Anforderungen Folge zu leisten, orientiert sich das Modell an den Arbeiten zum *Competing Values Framework*, Ideen der paradoxen Führung und der Verhaltenskomplexität sowie an psychologischen Konzepten zu Prozessen der Entscheidung und Handlungssteuerung.

Ähnlich wie Kearney (2013) geht das Ambidextrie Führungsmodell auf die zunehmend paradoxen Anforderungen der Kontextbedingungen ein. Kearney adressiert die Widersprüchlichkeit von Anforderungen, indem sie die ambidextre Führung von Teams über das gleichzeitige Ausführen komplementärer Verhaltensweisen (z. B. *gibt Anweisungen und gewährt gleichzeitig Freiräume*) abbildet. Da die Richtlinien der Item Konstruktion fordern, dass pro Item nur ein Inhalt adressiert wird, scheint dieses methodische Vorgehen problematisch. Das vorliegende Führungsmodell betrachtet ambidextre Führung aus mehreren Ergebnisperspektiven und macht ambidextre Führung mit konkreten Verhaltensankern und Metakompetenzen der Beidhändigkeit sichtbar und messbar.

Da sich diese Verhaltensanker, wie beim Competing Values Framework, zum Teil widersprechen, können Führungskräfte Spannungen zwischen ihnen erleben oder sie als unvereinbar ansehen. Im Zusammenhang mit den Konzepten der flexiblen und vielseitigen (versatile) Führung sowie Aspekten des *Enabling Leaderships* und des *Leadership For Organizational Adaptability*, schaffen es Führungskräfte, ihre Voreingenommenheit für die eine und gegen die andere Idee zu überwinden und zwei gegensätzliche Ansätze gleichzeitig zu verfolgen. Sie erspüren notwendige Veränderungen und reagieren entsprechend mit einem umfangreichen Repertoire an komplementären Perspektiven, Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Dabei kombinieren sie die unterschiedlichen Ansätze auf eine Weise, dass die Vorzüge eines jeden Ansatzes maximiert und seine potenziellen Nachteile vermieden werden. Erfordern extreme Umstände es, dann können zu ihrem Verhaltensspektrum eventuell auch extreme Verhaltensweisen gehören (R. E. Kaplan & Kaiser, 2003).

Ähnlich wie DaHee Shon (2019), thematisiert die vorliegende Arbeit die situationsadäquate Balance ambidextrer Führung, die versucht ein Gesamtgleichgewicht aus exploitativen und explorativen Verhaltensweisen zu erreichen und flexibel zwischen den unterschiedlichen Verhaltensweisen hin- und her zu wechseln.

Der Gedanke, dass alle Ergebnisbereiche beziehungsweise Rollen gleichzeitig ausgeübt werden, geht auf das Zirkumplex-Modell des Competing Values Frameworks von Denison et al. (2015) sowie auf das AGIL-Schema mit seinen vier gleichermaßen erforderlichen Systemfunktionen zurück.

Im Vergleich zu bisherigen Konzepten ist mit dem Ambidextrie Führungsmodell ein evidenzbasiertes Framework in synergetischer Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis entstanden, das mittlerweile erfolgreich in der Bundesagentur für Arbeit eingesetzt wird (Angress-Pletsch et al., 2023; Angress-Pletsch et al., 2022).

5.2.2 Theoretische und praktische Implikationen

Bisher wurde das Thema Ambidextrie insbesondere aus der Perspektive der Innovations- und Technologiemanagementforschung sowie der Perspektive des strategischen Managements und der Organisationsforschung untersucht.

Mit seinem Fokus auf Führungsverhalten, den Kompetenzen der Beidhändigkeit sowie den individuellen kognitiven und verhaltensmäßigen Steuerungsprozessen und mit der Integration der Big Five Persönlichkeitsmerkmale erweitert das vorliegende Ambidextrie Führungsmodell das Forschungsfeld der Ambidextrie erstmals explizit um Perspektiven psychologischer Disziplinen.

Es basiert auf bewährten Theorien und Forschungen aus Ambidextrie, Führung sowie Psychologie, führt diese zu einem ganzheitlichen Multi-Level-Modell zusammen und umfasst alle für das situationsangepasste, ambidextre Handeln von Führungskräften relevanten Dimensionen Umwelt, Organisation, Team und Individuum.

Ähnlich wie das Competing Values Framework bietet das Ambidextrie Führungsmodell Führungskräften mit den Ergebnisbereichen und Verhaltensankern eine Orientierung, mit der sie überprüfen können, welche Aspekte in der aktuellen Situation besonders berücksichtigt werden sollten, beispielsweise

- Effizienzkriterien (Quadrant *sorgt für Struktur* bzw. *Control* Quadrant),
- Aktivitäten zur Steigerung des Engagements von Mitarbeitenden (Quadrant *unterstützt und fördert Menschen* bzw. *Collaborate* Quadrant),
- Innovationsstrategien (Quadrant *gestaltet Zukunft* bzw. *Create* Quadrant) oder
- Ansätze zur Steigerung des Kundenservices oder der Zielerreichung (Quadrant *sichert Ergebnisse* oder *Compete* Quadrant).

Es hilft ihnen, in ihren Wertschöpfungsprozessen nichts zu vergessen (Cameron, Quinn et al., 2014).

Zudem dient es Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Führungsteams als Grundlage für den Austausch über Erwartungen und Rollen der Führungskraft im Kontext konkurrierender Anforderungen zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung sowie zwischen externen und internen Interessengruppen. Sind Erwartungen nicht von einer Führungskraft allein zu bewältigen, können, auf Basis des Führungsmodells, Ergebnisbereiche beziehungsweise bestimmte Rollen innerhalb des Führungsteams in einer Art von *Shared Leadership* aufgeteilt werden. Unterschiedliche, individuelle Stärken und Präferenzen können somit aufgegriffen und verschiedene Themen im Team aufgeteilt werden.

Als Multi-Level Konzept soll das Ambidextrie Führungsmodell für sämtliche Führungsebenen Grundlage sein. In diesem Kontext berücksichtigt es, dass die Ausprägung unterschiedlicher Ergebnisbereiche, Führungsrollen und Verhaltensweisen den jeweiligen Anforderungen entsprechend ausgestaltet werden muss und sowohl auf der Ebene der Selbstführung als auch auf Team- oder Organisationsebene stattfindet. In diesem Zusammenhang finden sich Gedanken der transzendenten und strategischen Führung wieder.

Da Erwartungen und Rollen dynamischer besprochen und aktualisiert werden können als starre Organigramme und Stellenbeschreibungen (Musati, 2022) wird die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der BA mit dem Führungsmodell gefördert.

Das Modell konkretisiert erstmals, welches Führungsverhalten und welche Kompetenzen die erfolgreiche Balance zwischen exploitativen und explorativen Ergebnisbereichen erleichtern und unterstützen. Mit dem Konstrukt der Metakompetenzen der Beidhändigkeit werden konkrete Ansätze für die Führungskräfteentwicklung geliefert, mit welchen relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten als Grundlage, ambidextre Führung ausgebildet und gestärkt werden kann. Der Bereich der Metakompetenzen der Beidhändigkeit integriert Einzelaspekte unterschiedlicher psychologischer Konstrukte, nämlich Selbstregulationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz sowie Integrationsfähigkeit und ermöglicht die Betrachtung ambidextrer Führung aus psychologischer Perspektive.

Gemäß O'Reillys und Tushmans Statement „Ambidextre Organisationen brauchen ambidextre Führungskräfte“ (O'Reilly III & Tushman, 2004, S. 81) ist das Führungskräfteentwicklungsprogramm der Führungsakademie und weitere Personalinstrumente der Bundesagentur auf dem Ambidextrie Führungsmodell aufgebaut. Somit ist die Basis für die Qualifizierung und Weiterentwicklung von ambidexترفähigen Führungskräften in der Bundesagentur für Arbeit gelegt. In den Qualifizierungsangeboten für obere Führungskräfte der BA werden aktuell die Metakompetenzen fokussiert, da davon ausgegangen wird, dass sie eine wichtige Basis für ambidextres Führungsverhalten legen.

Ansonsten wird davon ausgegangen, dass eine Führungskraft anpassungsfähig ist und für sich selbst erkennen kann, welche Fähigkeiten für ihre zukünftige Leistung relevant sind und auf dieser Basis notwendige persönlichen Veränderungen anstößt (Briscoe & Hall, 1999). Das Instrument der Standortbestimmung kann in diesem Zusammenhang bei der individuellen Selbsteinschätzung helfen.

Gemäß des Ambidextrie Führungsmodells sind effektive Führungskräfte nicht diejenigen, die einen der beschriebenen Ergebnisbereiche oder eine der Führungsrollen perfekt ausüben, sondern vielmehr diejenigen, die mit ihrer persönlichen

Verhaltenskomplexität auf kompetente Art und Weise mehrere Rollen beherrschen, sie je nach erforderlichen Rahmenbedingungen intensiv oder weniger intensiv bespielen und möglicherweise sogar neue Rollen entwickeln, die noch gar nicht in dem Modell aufgeführt sind (Denison et al., 1995).

5.2.3 Limitationen, weiterer Forschungsbedarf und Ansätze

Die vorliegende Forschungsarbeit hat konkrete verhaltensmäßige Ansatzpunkte aufgezeigt, wie ambidextre Führung aussehen kann, die sowohl das effiziente Management des Tagesgeschäfts als auch die innovative Zukunftsgestaltung und zudem die Perspektive externer und interner Interessengruppen im Blick hat. Nichtsdestotrotz muss noch, auf Grundlage des vorliegenden Ambidextrie Führungsmodells, die individuelle und situationsangepasste Ausgestaltung des Führungshandelns im dialogischen Austausch unterschiedlicher Erwartungshaltungen mit Vorgesetzten und Teammitgliedern vorgenommen werden.

Das Modell beschreibt die idealtypische, situationsadäquate Balance unterschiedlicher Erwartungsbereiche von ambidextrer Führung in der BA. In der gemeinsamen Entwicklung des Führungsmodells und der Formulierung damit einhergehender Erwartungen an Führungskräfte wurde darüber diskutiert, inwiefern alle Führungskräfte alle Bereiche bestmöglich abbilden können müssen. Dabei hatten einige Führungskräfte der BA die Befürchtung geäußert, dass eine einzelne Führungskraft den hohen Erwartungen (*eierlegende Wollmilchsau*) womöglich nicht gerecht werden und nicht alle Bereiche gleichermaßen erfüllen kann. Je nach Führungsebene liegt die Verantwortung bei der Führungskraft, sicherzustellen, dass sämtliche Bereiche in einer bestimmten, kontextspezifischen Ausprägung bedient werden, auch wenn nicht von ihr persönlich. Ergebnisbereiche beziehungsweise bestimmte Themen und Rollen können innerhalb des Führungsteams in einer Art *Shared Leadership* aufgeteilt werden. Hierzu müssen konkrete Ausgestaltungen ausprobiert und Erfahrungen gesammelt werden, bevor eine Evaluierung dieser Umsetzungsmöglichkeit von ambidextrer Führung erfolgen kann.

Das Ambidextrie Führungsmodell wurde im ersten Schritt mit und für die Bundesagentur für Arbeit entwickelt. Ausgangspunkt war dabei die Entwicklung eines Führungsmodells, das Führungskräften, im Spannungsfeld zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgestaltung, Orientierung und Ansatzpunkte für den Umgang mit konkurrierenden und scheinbar paradoxen Zielen liefert. Ausgangspunkt war weniger die explizite strategische Formulierung, sich als Organisation beidhändig aufstellen zu wollen. Eine Verknüpfung von

Führungsmodell und strategischer Ausrichtung könnte in diesem Zusammenhang noch weiterverfolgt werden.

Zukünftig könnten interne Rahmenbedingungen in ihrem Einfluss auf ambidextre Führung (und die ambidextre Organisation) noch stärker berücksichtigt und aktiv verfolgt werden (siehe Kapitel 2 Rolle von Struktur und Kultur). So könnte der Fokus von *was kann die einzelne Führungskraft tun, um ambidextre Führungsverhaltensweisen zu leben?* ergänzt werden um die Betrachtung des Aspekts *was kann die Organisation / das System für die einzelne Führungskraft, die Führungskultur und Führungsteams tun, damit sie ambidextre Führungsverhaltensweisen stärken?* Dazu gehört beispielsweise die Verzahnung des Führungsmodells mit internen (HR-) Systemen und (-) Prozessen.

Mit der Grundlage des Ambidextrie Führungsmodells sowie des Instruments der Standortbestimmung sind weitere Entwicklungen und Forschungsoptionen möglich.

Als Mehr-Ebenen-Modell berücksichtigt das Ambidextrie Führungsmodell bereits externe (und interne) Rahmenbedingungen einer Organisation, die auch zukünftig unsicher und dynamisch bleiben werden, so dass Führungskräfte nicht alles vorhersehen und planen können. Der Forschungsstrang *Effectuation* plädiert, neben dem klassischen Management-Ansatz gemäß der kausalen Logik, für einen unternehmerischen Mindset gemäß der *Effectuation* Logik, der für Situationen geeignet ist, in denen ungewisse und neue Themen erschlossen werden können. Eine noch stärkere Verbindung des Ambidextrie Führungsmodells mit den Prinzipien der *Effectuation* Logik, bestehend aus

- Mittelorientierung (statt Zielorientierung),
- Leistbarer Verlust (statt erwarteten Ertrags),
- Umstände und Zufälle nutzen (statt vermeiden) sowie
- Partnerschaften und Vereinbarungen (statt Konkurrenz),

verspricht, insbesondere für die Bereiche *gestaltet Zukunft, unterstützt und fördert Menschen* sowie *Metakompetenzen*, weitere wertvolle Handlungsanregungen zu liefern (Sarasvathy, 2008) (<https://www.effectuation.at/>).

Die Verknüpfung mit neueren Ansätzen des Projektmanagements kann darüber hinaus wichtige Ansatzpunkte für ambidextres Handeln in einer Organisation liefern. Projektmanager üben in der Steuerung von unterschiedlichsten Projekten in einer Organisation (siehe Abbildung 49) einen bedeutenden Einfluss auf das Kerngeschäft und die Zukunftsgestaltung ihrer Organisation. Dies trifft auch auf Projekte und *Kampagnen* in der Bundesagentur für Arbeit zu.

Abbildung 49: *Mit Projekten das Kerngeschäft managen und das Zukunftsgeschäft gestalten*



Anmerkung: Abbildung mit freundlicher Genehmigung von Nieto-Rodriguez (2021, p. 17)

Nieto-Rodriguez (2021) zufolge müssen Projektmanager und Projektmanagerinnen heutzutage starke Führungs- sowie Change Managementkompetenzen mitbringen beziehungsweise aufbauen. Sie müssen nicht nur effektive Entscheidungen treffen, diszipliniert sein und ergebnisorientiert arbeiten, sondern gleichermaßen vorausschauend, gestaltend und empathisch sein. In diesem Zusammenhang sollte das Ambidextrie Führungsmodell zukünftig auch explizit für Projektmanager und Projektmanagerinnen und ihre (Weiter-) Entwicklung eingesetzt sowie das Verständnis von Projekten erweitert werden. Im Sinne der oben stehenden Abbildung 49 geht es bei Projekten nicht nur um Effizienzsteigerung im Kerngeschäft von Organisationen, sondern auch um die Zukunftsgestaltung und Transformation von Organisationen (Nieto-Rodriguez, 2021).

Da individuelle Ambidextrie nachweislich eine wichtige Basis für die Ambidextriefähigkeit von Organisationen ist (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tempelaar & Rosenkranz, 2017; Zimmermann et al., 2018), macht die Notwendigkeit für ambidextres Verhalten auch nicht vor den Mitarbeitenden halt und gilt als eine wesentliche Voraussetzung für Performance und innovatives Verhalten (Rosing & Zacher, 2017; Tempelaar & Rosenkranz, 2017). Deswegen sollte diskutiert werden, inwiefern das Ambidextrie Führungsmodell auch als Verhaltensmodell für alle Mitarbeitenden eingesetzt werden kann (Birkinshaw, 2004).

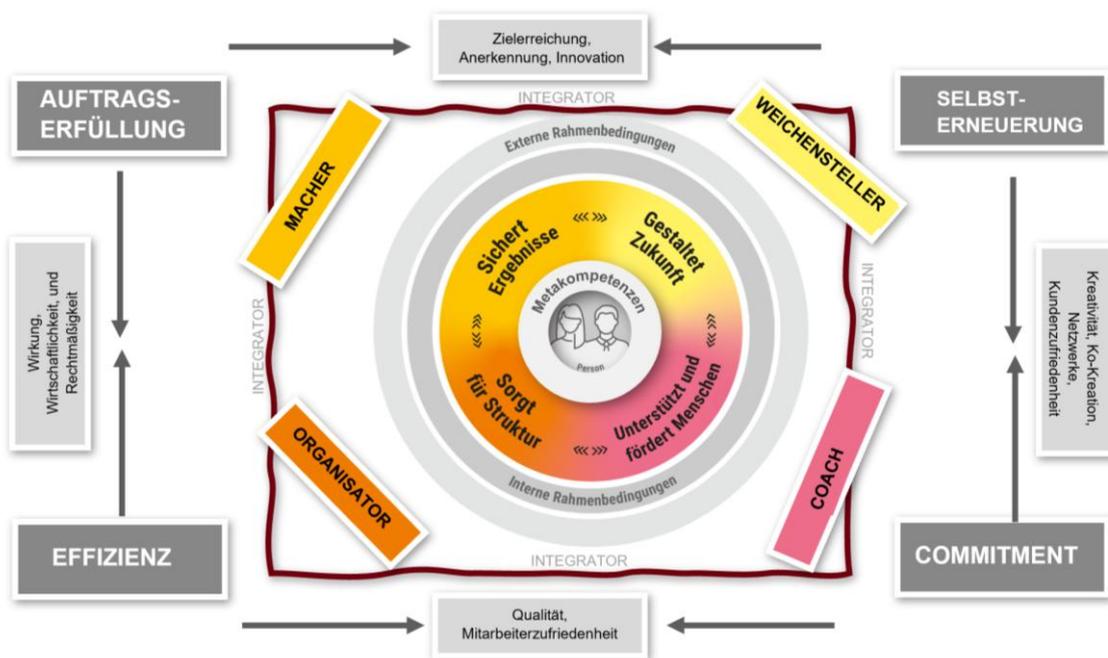
Das Ambidextrie Führungsmodell ist mittlerweile zwei Jahre im Einsatz in der Bundesagentur für Arbeit. Es wurde so konzipiert, dass, mit geringen Anpassungen, viele

weitere Nutzungsoptionen operationalisierbar sind. So ist etwa eine Adjustierung je nach Einsatzbereich denkbar.

Lag der Schwerpunkt der Betrachtung des Führungsmodells anfangs insbesondere auf den vier Ergebnis- beziehungsweise Erwartungsbereichen von Führung *sichert Ergebnisse, sorgt für Struktur, gestaltet Zukunft* sowie *unterstützt und fördert Menschen* und deren jeweilige Verhaltensanker, so entwickelte sich die Auseinandersetzung mit dem Führungsmodell weiter. Zwischenzeitlich wurde die Bedeutung der Metakompetenzen der Beidhändigkeit, insbesondere über die Lernreise der *Executive Experience Ambidextrie* für die oberen Führungskräfte der BA, fokussiert.

Die bisher unzureichende Verlinkung der Ergebnisbereiche mit unterschiedlichen Führungsrollen (z. B. Macher, Organisator, Weichensteller und Coach), wie in der untenstehenden Abbildung ersichtlich, wird derzeit aufgegriffen. Die Auseinandersetzung mit individuellem Führungshandeln kann über unterschiedliche Rollen erleichtert werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass sich bereits Denison et al. (1995) dafür aussprachen, mehr Rollen einzuplanen beziehungsweise *vorzuhalten* als im Modell abgebildet, um die Möglichkeit offen zu halten, neue Rollen als Antwort auf neue Anforderungen der Umwelt zu formulieren.

Abbildung 50: Mögliche Führungsrollen im Ambidextrie Führungsmodell



Anmerkung. Eigene Darstellung. Noch nicht in der BA veröffentlichte Folie

Wie bereits in Kapitel 4.6. angesprochen kann auch das Instrument der Standortbestimmung gemeinsam mit dem theoretischen Modell weiterentwickelt werden. So

lässt sich über die Verknüpfung mit abhängigen Ergebnisvariablen und objektiven Leistungs- und Erfolgsmaßen, ein noch umfassenderes Führungsprozessmodell aufstellen, da es damit auch den zusätzlichen Blick auf die Ergebnisseite von ambidextrer Führung ermöglicht. Beispielsweise können die individuelle Führungseffektivität, Leistungs- und Ergebniskriterien aus dem Kerngeschäft und der Zukunftsgestaltung sowie die Gesamtleistung der Organisation aufgenommen werden. Neben Kriterien wie die Gruppen- oder Organisationsleistung können auch die Zufriedenheit oder das Engagement der Mitarbeitenden, deren Gesundheit oder Karriereentwicklung sowie das organisationale Commitment betrachtet werden.

Mit solch einer Verknüpfung könnten Aussagen darüber getroffen werden, wie die individuellen Unterschiede im Führungsverhalten beziehungsweise verschiedenartige Kontextbedingungen der Führungskräfte die Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen beeinflussen. Idealtypisch kann dann auch beurteilt werden, inwiefern ambidextre Führung im Sinne des Führungsmodells tatsächlich die Ambidextrie von Individuen innerhalb der BA und der BA als Organisation und in der Folge die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der BA fördert.

Erste Ideen, die das Ambidextrie Führungsmodell in den einzelnen Ergebnisbereichen mit objektiven Key Performance Indikatoren verknüpfen, sind bereits vorhanden. Neben subjektiven selbst eingeschätzten Führungsverhaltensweisen könnten damit objektive Kennzahlen entgegengesetzt werden, um die tatsächliche Wirkung des Führungshandelns zu überprüfen. Schätzt sich eine Führungskraft zum Beispiel im Ergebnisbereich unterstützt und fördert Menschen hoch ein, so sollten objektiv messbare Kennzahlen das Bild bestätigen. Die Förderung von Menschen müsste sich in der Anzahl Beförderungen von Teammitgliedern zeigen. Genauso sollte die Gesundheitsquote höher liegen und die Ergebnisse des Mitarbeitenden Feedbacks besser ausfallen. Schätzt sich eine Führungskraft im Bereich gestaltet Zukunft hoch ein, so könnte die Anzahl neuer Produkte beziehungsweise Ko-Kreationen mit Kunden gegenübergestellt werden.

Die Führungsverhaltensweisen, die Innovation, Anpassungsfähigkeit, zukünftige Performance und individuelles sowie organisationales Lernen für die Zukunft begünstigen, sollten jedoch nicht mit bisherigen Key Performance Indikatoren abgebildet werden. Hier muss der Ungewissheit der Rahmenbedingungen der explorativen Handlungsmuster Rechnung getragen und adäquate Leistungskriterien entwickelt werden, die sowohl explorativen Prozessen und Strukturen als auch flexiblen Arbeitsweisen und -haltungen gerecht werden. Führungskräfte müssen daher die „Einführung neuer Metriken in Betracht ziehen, um die Ressourcenzuweisung zu priorisieren und die Leistung entlang der Dimensionen der explorativen gegenüber der exploitativen Innovation zu messen“ (He & Wong, 2004, S. 492). Experimente für ein mögliches Zukunftsgeschäft können nicht wie langjährig bestehende

Prozesse gemessen werden, sind nur schwer plan- oder berechenbar und lassen sich daher nur geringfügig steuern. Das Konzept beziehungsweise die Skala der *Adaptive Performance* von Charbonnier-Voirin und Roussel (2012) kann interessante Perspektiven hierzu bieten.

Weiterführende qualitative Erhebungsmethoden können Erklärungen für einseitiges Führungsverhalten liefern. Möglicherweise hat sich bei einigen Führungskräften ihr ursprünglich exploratives Verhalten mit den Jahren reduziert, weil sie bei bestimmten Rahmenbedingungen mit explorativen Verhaltensweisen immer wieder *gegen die Wand gelaufen* sind. In tiefergehenden Interviews könnten weiterführende Informationen generiert werden.

Interessant für zukünftige Forschungen ist auch der Aspekt der integrativen Anstrengung aller Führungskräfte auf allen Organisationsebenen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Probst et al., 2011). Über qualitative Erhebungsmethoden kann untersucht werden, wie mehrere Führungskräfte Ebenen übergreifend die Ambidextriefähigkeit beziehungsweise ambidextre Führung bei Mitarbeitenden konkret entstehen lassen können.

Zudem können weitere Messinstrumente entwickelt werden, die, mit strikteren Anforderungen an die Gütekriterien, perspektivisch auch die Auswahl und die Beurteilung von Führungskräften auf Basis des Ambidextrie Führungsmodells ermöglichen könnten.

Es ist angedacht, das Ambidextrie Führungsmodell den Arbeitgeber-Kunden der BA anzubieten und ihnen damit zu ermöglichen, ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit als Organisation und die Rolle von Führungskräften in diesem Prozess besprechbar zu machen. Das Ambidextrie Führungsmodell und die damit einhergehende Standortbestimmung können angepasst und organisationspezifische Anforderungen, beispielsweise im Hinblick auf Kultur, Kompetenzen beziehungsweise Personalentwicklungsinstrumente, aufgegriffen werden.

6 Schlussbetrachtung

Ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen, profitieren auch öffentliche Verwaltungen beziehungsweise öffentliche Dienstleister, wie die Bundesagentur für Arbeit, wenn sie eine ambidextre Strategie verfolgen. So verbinden sie Effizienz und Flexibilität erfolgreicher miteinander und reduzieren die Risiken einer Überoptimierung, indem sie die limitierten Ressourcen zwischen effizienter Ausnutzung des Kerngeschäfts und innovativer Zukunftsgestaltung ausgewogen einsetzen. Sie bieten stabile, rechtmäßige und effiziente Dienstleistungsprozesse und Produkte an und entwickeln ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot gleichzeitig kontinuierlich, auf Basis sich ändernder Kundenbedarfe, weiter.

Strukturelle und kulturelle Mechanismen können helfen, um die Ambidextriefähigkeit einer Organisation und ihrer Mitglieder aufzubauen und dynamisch auszubauen. Ambidextre Organisationen brauchen aber insbesondere auch ambidextre Führungskräfte, die die unterschiedlichen Anforderungen exploitativer und explorativer Handlungsmuster verstehen und gleichermaßen managen können und dabei Widersprüche konstruktiv aufnehmen und nutzen.

6.1 Gewonnene Erkenntnisse und geleisteter Forschungsbeitrag

Basierend auf den in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen waren die Entwicklung eines ambidextren Führungsmodells und die Konstruktion eines validen und reliablen Messinstruments zur Selbsteinschätzung von Führungshandeln wesentliche Ziele der vorliegenden Arbeit. In der Erprobung des Führungsmodells konnte das Messinstrument validiert und kreuzvalidiert werden, bevor in weiteren Untersuchungen erste Erkenntnisse darüber gewonnen wurden, dass zwischen ambidextrem Führungshandeln und Kontext-beziehungswise Persönlichkeitsvariablen Zusammenhänge zu finden sind. Die aufgestellten Forschungsfragen konnten beantwortet und die Forschungsziele erreicht werden.

Das entstandene Ambidextrie Führungsmodell und das Messinstrument der Standortbestimmung leisten einen wichtigen Beitrag für die Ambidextrie- und Führungsforschung, da bisher empirisch überprüfte Operationalisierungen von ambidextrer Führung, wenn überhaupt, nur in Ansätzen vorliegen. Die Ambidextrie Forschung gewinnt mit dieser Arbeit ein theoretisch abgesichertes und mehrere Ebenen übergreifendes Ambidextrie Führungsmodell, das ambidextre Führung auf konkrete Verhaltensweisen herunterbricht, beobachtbar, messbar und damit entwickelbar macht. Zudem erweitert das Führungsmodell die Betrachtung von ambidextrer Führung aus psychologischer Forschungsperspektive.

Gleichzeitig bietet es Organisationen, die sich entschieden haben, sowohl im Kerngeschäft als auch in der Zukunftsgestaltung erfolgreich sein und eine gute Balance zwischen Spannungsfeldern (z.B. Stabilität und Flexibilität) managen zu wollen, ein praxisorientiertes und zugleich evidenzbasiertes Führungsmodell für Individuen, Teams und Organisationen.

Dabei ist Ambidextrie nicht nur relevant für Unternehmen, sondern auch für öffentliche Verwaltungen, wie die Bundesagentur für Arbeit. In diesem Kontext bereichert die vorliegende Arbeit den Ambidextrie Diskurs mit einem ergänzenden Blick auf die Bundesagentur als öffentlich Verwaltung. Auch wenn sich Erfolg in einer öffentlichen Verwaltung nicht unbedingt über finanzielle Erfolgsparameter abbildet, sondern vielmehr über die Wirksamkeit des Handelns im Heute und im Morgen bei ausgeglichenen Haushalten, so ist Ambidextrie und ambidextre Führung für sie genau so wichtig.

6.2 Bewertung der Beiträge

Das Ambidextrie Führungsmodell zeichnet sich durch sein profundes theoretisches Fundament aus und liefert auf dieser Basis erstmals konkrete Handlungsorientierungen für ambidextre Führung. Als Multilevel-Modell umfasst es ganzheitlich alle relevanten Dimensionen, von externen Rahmenbedingungen über Spannungsfelder der Führung bis hin zu Persönlichkeitsmerkmalen der einzelnen Führungskraft. Erstmals wird von einem Ambidextrie Führungsmodell berichtet, das bereits seit über zwei Jahren erfolgreich in der Praxis angewendet wird.

Mit der Standortbestimmung, als ein nach den Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität entwickeltes Messinstrument, können einzelne Führungskräfte, aber auch Führungsteams und Organisationseinheiten (in der Bundesagentur für Arbeit) im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine persönliche Selbsteinschätzung ihres Führungsverhaltens vornehmen und Lernziele definieren. Sie können ihr Führungshandeln, ihre Stärken und ihre Herausforderungen reflektieren und konkrete Pfade erarbeiten, wie sie sich in Bezug auf ambidextre Führung und die Erwartungen des Ambidextrie Führungsmodells weiter entwickeln möchten.

Mit der Konstruktion, Validierung und Kreuzvalidierung des FEAF-BA konnte sichergestellt werden, dass der Fragebogen der Standortbestimmung mit seinen 24 Items und den fünf Faktoren ein reliables und valides Messinstrument für ambidextre Führungsverhaltensweisen im Sinne des aufgestellten Führungsmodells ist.

Das Führungsmodell und das Instrument der Standortbestimmung dienen als Gesprächsgrundlage zwischen Führungskräften und ihren Führungskräften beziehungsweise Mitarbeitenden über gegenseitige Erwartungen in Bezug auf Führung und ermöglichen so evidenzbasierte Führungskräfteentwicklung auf mehreren Ebenen. Damit wird der Aussage von Yukl (2012) entsprochen, demzufolge Verhaltenskonstrukte dann am nützlichsten sind, wenn sie messbar sind und in der Folge die Ausbildung von Führungskräften verbessern.

Die Hypothesentestungen legen nahe, dass die fünf Faktoren (vier Ergebnisbereiche und Metakompetenzen) der ambidextren Führung sowohl mit (externen) Kontextfaktoren als auch, zumindest bis zu einem gewissen Grad, mit den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängen. Somit bestätigen sie wichtige Dimensionen des theoretischen Ambidextrie Führungsmodells.

Die synergetische Entwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis hat ermöglicht, dass die entstandenen Produkte (Führungsmodell und Standortbestimmung) einerseits wissenschaftlich fundiert und somit evidenzbasiert sind und andererseits in der Praxis *ankoppeln* und von der Zielgruppe akzeptiert und somit sinnvoll eingesetzt werden können.

Bei der Entwicklung des Führungsmodells und der Standortbestimmung wurden die Perspektiven der Expertinnen und Experten der Bundesagentur für Arbeit stets eingebunden. Nichtsdestotrotz erfolgte auch immer ein Blick über die BA hinaus, damit sowohl das Führungsmodell als auch die Standortbestimmung, womöglich mit entsprechender Anpassung, auch in anderen Organisationen, Branchen und Ländern eingesetzt werden können. Erste Testungen auf Übertragbarkeit, auch in englischer Sprache, erfolgten bereits im Kontext des in dieser Arbeit erwähnten Trendforums Führung, mit internationalen MBA-Studentinnen und Studenten beziehungsweise in einem persönlichen Gespräch mit Charles O'Reilly.

6.3 Fazit

“The biggest issue companies face is developing senior teams that can handle paradox, that can handle living in two different worlds—the world of the future and the world of the past - and can share resources and co-create both these worlds simultaneously” (M. L. Tushman & Euchner, 2015).

Mit dem Ambidextrie Führungsmodell und der darauf aufbauenden Standortbestimmung wurde eine Grundlage entwickelt, mit der Führungskräfte (der BA) beide Welten in einem *Sowohl-Als-Auch*-Mindset adressieren können und konkrete Anhaltspunkte

erhalten, wie sie ihre individuelle Ambidextriefähigkeit und die ihrer Teams und ihrer Organisation fördern können.

Auf Makroebene stellt ambidextre Führung sicher, dass Individuen und Gruppen zur organisationalen Ambidextrie beitragen, indem sie das strategische Ziel der ambidextren Organisation kommunizieren und seine Umsetzung verfolgen. Auf Mikroebene dient ambidextre Führung dazu, ambidextres Verhalten von Mitarbeitenden zu fördern beziehungsweise Ambidextrie als Fähigkeit auf individueller (Mikro-)Ebene auszubilden und zu gewährleisten (Bledow et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Ambidextre Führung trägt zur organisationalen Ambidextrie bei, indem exploitative und explorative Prozesse in organisatorische Ambidextrie auf Makroebene umgewandelt werden (Mueller et al., 2020; Zacher et al., 2016).

Ambidextrie kann top-down initiiert werden. Idealtypisch zeigt sich ambidextre Führung aber nicht nur an der Organisationsspitze, sondern in der gesamten Organisation (Uhl-Bien & Arena, 2018). Das Ziel sollte sein, dass sich (ambidextre) Führung auf allen Ebenen in der Organisation entwickelt und auch Mitarbeitenden die Notwendigkeit bewusst ist, sowohl die Anpassungsfähigkeit der Organisation anzustreben als auch die Strategie stringent zu verfolgen und eigenverantwortlich über ihre Zeitaufteilung zwischen Exploitation und zu entscheiden (Birkinshaw, 2004).

In Anbetracht des Drucks, der zwischen Wettbewerb, effizienter Performance und innovativer Anpassung in den letzten Jahrzehnten auf Organisationen lastet, bietet das Konzept der Ambidextrie insgesamt eine wirksame Handlungsorientierung für die situationsspezifische und flexible Balance zwischen scheinbar konkurrierenden Ergebnisbereichen und dem adäquaten Einsatz limitierter Ressourcen (Papachroni & Heracleous, 2020; Stenzel, 2022).

7 Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2019). *Einführung in die Soziologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22472-1>
- Agostini, L., Nosella, A. & Filippini, R. (2016). Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129–141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>
- Amelang, M. & Schmidt-Atzert, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention: Mit 3 neuen Anwendungsfeldern* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Springer Medizin. http://digitale-objekte.hbz-nrw.de/webclient/DeliveryManager?pid=1517367&custom_att_2=simple_viewer
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Angress-Pletsch, S., Gergs, H.-J. & Krömer, K. (2023). Im Spannungsfeld. Ambidextre Führung in der Bundesagentur für Arbeit. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*.
- Angress-Pletsch, S., Gergs, H.-J. & Schönefeld, C. (2022). Bewegung in die Organisation bringen. *personalmagazin*.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Sommers, S. (2023). *Sozialpsychologie* (M. Reiss, Übers.) (10., aktualisierte Auflage). Pearson Studium - Psychologie. Pearson Studium. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9783863263300>
- Ashby, W. R. (1952). *Design for a brain*. Wiley.
- Başkarada, S., Watson, J. & Defence Science and Technology Group, Melbourne, Australia (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004> (Design/methodology/approach – The findings presented in this paper are based on semi-structured interviews with 11 senior leaders in Australian Defence.).
- Belasen, A. & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 127–143. <https://doi.org/10.1108/01437730810852489>
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>
- Beshears, J. & Gino, F. (2014). Leaders as decision architects.
- Betsch, T., Funke, J. & Plessner, H. (2011). *Denken - Urteilen, Entscheiden, Problemlösen: Mit 14 Tabellen. Reihe "Allgemeine Psychologie für Bachelor"*. Springer.
- Bidmon, C. M. & Boe-Lillegraven, S. (2020). Now, switch! Individuals' responses to imposed switches between exploration and exploitation. *Long Range Planning*, 53(6), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101928>
- Binns, A [Andrew], O'Reilly, C. A. & Tushman, M. (2022). *Corporate explorer: How corporations can beat startups at the innovation game*. Wiley.

- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3163865>
- Birgmeier, B. (Hrsg.). (2009). *Coachingwissen: Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (1. Aufl.). VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Birkinshaw, J. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1994). *The managerial grid: Leadership styles for achieving production through people* (Paperback rerelease of 1964 ed.). Gulf Pub.
- Bledow, R., Frese, M. & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: the influence of culture. In W. H. Mobley, M. Li & Y. Wang (Hrsg.), *Advances in Global Leadership. Advances in Global Leadership* (Bd. 6, S. 41–69). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006006](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006006)
- Bogaert, J.-C. (2020). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY FOR MEDIUM-SIZED FIRMS IN A CONTEXT OF GROWING UNCERTAINTY.
- Böhme, H. F. (2013). Entwicklung und Erprobung eines Kurztests zum Konditionalen Schlussfolgern.
- Bonesso, S [S.], Gerli, F [F.] & Scapolan, A [A.] (2012). Exploration and exploitation: Do actual behaviors match individuals' perceptions?
- Bonesso, S [Sara], Gerli, F [Fabrizio] & Scapolan, A [Annachiara] (2013). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392–405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Borgmann, L., Rowold, J. & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1340–1366. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0145>
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). *Springer-Lehrbuch*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10448295> <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12770-0>
- Brandt, H. (2020). Explorative Faktorenanalyse (EFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Brandt, H. & Moosbrugger, H. (2020). Planungsaspekte und Konstruktionsphasen von Tests und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice: metacompetency.
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making.
- Bucic, T., Robinson, L. & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228–248. <https://doi.org/10.1108/13665621011040680>
- Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4., korrigierte und erweiterte Auflage). *Pearson Studium Psychologie*. Pearson. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6741201>
- Bundesagentur für Arbeit. Geschäftsbericht der Bundesagentur für Arbeit 2021. https://www.arbeitsagentur.de/datei/geschaeftsbericht-2021_ba147450.pdf
- Byrne, K. A., Silasi-Mansat, C. D. & Worthy, D. A. (2015). Who Chokes Under Pressure? The Big Five Personality Traits and Decision-Making under Pressure. *Personality and Individual Differences*, 74, 22–28. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.009>

- Cameron, K. S., DeGraff, J. & Thakor, A. (2014). Introducing the competing values way of thinking. Downloaded from PubFactory at 12/04/2022 03:30:06PM
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3. ed.). *The Jossey-Bass business & management series*. Jossey-Bass.
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10452142>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & DeGraff, J. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. *New Horizons in Management*. Elgar.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. & Thakor, A. (2014). *Competing values leadership* (2. ed.). *New Horizons in Management*. Elgar.
- Cannaerts, N., Segers, J. & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688–712. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D. & Thrassou, A. (2017). The Impact of Ambidextrous Leadership on the Internationalization of Emerging-Market Firms: The Case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421–436. <https://doi.org/10.1002/tie.21882>
- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren* (K. Matzler & S. Friedrich von den Eichen, Übers.). *Business Essentials*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=2083947>
- Cockerill, A. P. & Satish, A. (2021). Behavioral complexity theory: Seven decades and beyond. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(12), 1151–1155. <https://doi.org/10.1111/jasp.12838>
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- DaHee Shon (2019). Conceptualizing and Testing the Model of Ambidextrous Leadership: Evidence from a Multi-Method Research Study.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Derue, S. D., Nahrgang, J. D., Wellmann, N. & Humphrey, S. E. (2011). TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND METAANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Digman (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model.
- Döring, N. & Bortz, J. (Hrsg.). (2016a). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

- Döring, N. & Bortz, J. (2016b). Operationalisierung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg.
- Dover, P. A. & Dierk, U. (2010). The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 49–58. <https://doi.org/10.1108/02756661011076318>
- Duncan, R. B. (1976). *The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation: In Strategies and implementation* (Bd. 1). Elsevier North-Holland.
- Dweck, C. (2019). What having a growth mindset actually means. *Strategy & Leadership*, 36(4). <https://doi.org/10.1108/sl.2008.26136dae.002>
- Echterhoff, G. (2013). Quantitative Erhebungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality.
- Faschingbauer, M. (2017). *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Systemisches Management. Schäffer-Poeschel Verlag. https://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783791036809
- Fischer, P., Asal, K. & Krueger, J. I. (2013). *Sozialpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-30272-5>
- Fischer, P., Frey, D. & Niedernhuber, J. (2013). Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis. In K. Häring & S. Seibold (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen: Eignung, Entwicklung, Aufstieg* (1. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Fischer, P., Greitemeyer, T. & Frey, D. (2008). Self-regulation and selective exposure: the impact of depleted self-regulation resources on confirmatory information processing. *Journal of personality and social psychology*, 94(3), 382–395. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.3.382>
- Fischer, P., Kastenmüller, A., Greitemeyer, T., Fischer, J., Frey, D. & Crelley, D. (2011). Threat and selective exposure: the moderating role of threat and decision context on confirmatory information search after decisions. *Journal of experimental psychology. General*, 140(1), 51–62. <https://doi.org/10.1037/a0021595>
- Fojcik, T. M. (Hrsg.). (2015a). *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09590-1>
- Fojcik, T. M. (2015b). Teil C: Konzeptionelle Grundlagen: Ambidextrie als mehrdimensionales Konstrukt. In T. M. Fojcik (Hrsg.), *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel* (S. 33–102). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09590-1_3
- Gäde, J. C., Schermelleh-Engel, K. & Brandt, H. (2020). Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Gergs, H.-J. & Lakeit, A. (2020). *Agilität braucht Stabilität: Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag. <https://www.schaeffer-poeschel.de/shop>
- Gerlach, F. S. (2019). Leading for innovation: an empirical analysis of ambidextrous leadership (Dissertation).
- Ghanizadeh & Sohrab (2021). Ambidexterity in Public Organizations with an Emphasis on Managers' Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60518>

- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gigerenzer, G. (2019). Rationales Entscheiden unter Ungewissheit ≠ R-rationales Entscheiden unter Risiko1. In B. Fleischer, R. Lauterbach & K. Pawlik (Hrsg.), *Abhandlungen der Akademie der Wissenschaften in Hamburg: Band 8. Rationale Entscheidungen unter Unsicherheit*. De Gruyter Akademie Forschung.
- Gigerenzer, G. & Todd, P. M. (2000). Simple Heuristics That Make Us Smart.
- Glaser, J. (2019). 19_Organizational tensions, paradoxes, and contradictory demands in flexible work systems.
- Good, D. & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435–453. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.710663>
- Gordon, A [A.] & Yukl, G [G.] (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 359–365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22866-8>
- Guo, Z., Yan, J., Wang, X. & Zhen, J. (2020). Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective. *Frontiers in psychology*, 11, 1661. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01661>
- Gupta, A. K. & Smith, K. G. (2006). The interplay between exploration and exploitation.
- Havermans, L. A., Hartog, D. N. den, Keegan, A. & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1), s179-s200. <https://doi.org/10.1002/hrm.21764>
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.). (2018). *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain.
- Hoeksema Miranda (2017). Individual Ambidexterity: Measuring the effect of Learning Goal Orientation and Error Climate on the level of Individual Ambidexterity within organizations.
- Höfling, V. & Moosbrugger, H. (2020). Standards für psychologisches Testen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Hohnsbehn, J.-M., Urschler, D. F. & Schneider, I. K. (2022). Torn but balanced: Trait ambivalence is negatively related to confirmation. *Personality and Individual Differences*, 196, 111736. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111736>
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? an examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 341–364. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00044-8)
- House, R. J. & Aditya Ram N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis?
- Ispaylar, A. (2020). Kompetenzen zwischen Exploration und Exploitation: Erfolgsvoraussetzungen von Mitarbeitenden und Führungskräften im Kontext von Ambidextrie (Dissertation).
- Jacobsson, J., Oesterbeck, S. & Schelling, F. (2018). Ambidexterity and decision making.
- Jansen, J. J. P., George, G., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational

- Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Jungermann, H. (2009). Entscheiden aus psychologischer Sicht.doc.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V. & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance:: A Meta-Analysis.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (1st ed.). Farrar, Straus and Giroux.
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 135–154.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000186>
- Kaiser, R. B. & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105–118.
<https://doi.org/10.1037/a0019987>
- Kaiser, R. B., Sherman Ryne A. & Hogan Robert (2023). It Takes Versatility to Lead in a Volatile World. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, B. & Kaiser, R. B. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths without overdoing it. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals The versatile leader*. Pfeiffer. <https://permalink.obvsg.at/>
- Kaplan, R. E. & Kaiser, R. B. (2003). Developing Versatile Leadership.
- Kastenmüller, A., Greitemeyer, T., Zehl, S., Tattersall, A. J., George, H., Frey, D. & Fischer, P. (2014). Leadership and Information Processing. *Social Psychology*, 45(5), 357–370.
<https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000177>
- Kauppila, O.-P. & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
<https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Kearney, N. (2013). Die Effekte ambidextrer Führung auf die Ideengenerierung und Ideenimplementierung, die Team-Innovation und die allgemeine Teamleistung: Dissertation.
- Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2020). Deskriptivstatistische Itemanalyse und Testwertbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Keller, T. (2012). Verhalten zwischen Exploration und Exploitation: Inauguraldissertation.
- Keller, T. & Weibler, J. (2014). Behind Managers' Ambidexterity – Studying Personality Traits, Leadership, and Environmental Conditions Associated with Exploration and Exploitation.
- Keller Tobias (2020). Ambidextrie als Verhaltensprofil - Ein Überblick. *Personalpsychologische Schriften, 2020*.

- Klonek, F. E., Gerpott, F. H. & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101473. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- Klopp, E. (2010). *Explorative Faktorenanalyse*. <https://doi.org/10.23668/PSYCHARCHIVES.9238>
- Knight, E. & Cuganesan, S. (2014). The Role of Top Management Teams in Enabling and Sustaining Contextual Ambidexterity: Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior leadership team. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 11962. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11962abstract>
- Kozminski, A. K., Baczyńska, A. K., Skoczeń, I. & Korzynski, P. (2022). Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 596–611. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0157>
- Kuhl, J. (2018). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg.
- Kuhl, J. & Strehlau, A. (2014). *Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06475-4>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S. & Zollo, M. (2010). The neuroscientific foundations of the exploration–exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95–115. <https://doi.org/10.1037/a0018495>
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189–205. <https://doi.org/10.1177/0021886314522510>
- Lawrence, K. A., Lenk, P. & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87–102. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.014>
- Lawrence, Quinn, Lenk (2003). BEHAVIORAL COMPLEXITY IN LEADERSHIP:., 2003.
- Leu, G. (2007). Transformationale Führung und die Rolle der Selbstwirksamkeitserwartung: Konzeptionelle Erweiterung, Randbedingungen, Mechanismen und Auswirkungen der transformationalen Führung.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflucht-1144319>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luger, J., Raisch, S. & Schimmer, M. (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449–470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Luscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Mansoori, F., Abbasnejad, T. & Tizroo Ali (o. D.). Effective individual and organizational elements on managers' ambidextrous behaviors.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning.
- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M. & Zeng, J. (2019). Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance. *Sustainability*, 11(3), 890. <https://doi.org/10.3390/su11030890>
- Messick, S. (1995). Validity of Psychological Assessment.
- Meuse, K. P. de (2022). Learning agility: Could it become the g-factor of leadership? *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 215–236. <https://doi.org/10.1037/cpb0000216>

- Mom, T. J. M. (2006). *Managers' exploration and exploitation activities*. Zugl.: Rotterdam, Erasmus Univ., Diss., 2006. *ERIM Ph.D. Series Research in Management: Bd. 79*. Erasmus Research Inst. of Management (ERIM).
- Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M. & Jansen, J. J. P. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2020). Itemkonstruktion und Antwortverhalten. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Moosbrugger, H., Gäde, J. C., Schermelleh-Engel, K. & Rauch, W. (2020). Klassische Testtheorie (KTT). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2020a). Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien“). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2020b). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61532-4>
- Mueller, J., Renzl, B. & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37–59. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources:: Does Self-Control Resemble a Muscle?
- Musati, M. (2022). Agilität – ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(1), 37–49. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00714-7>
- Nachtigall, C. & Wirtz, M. (2013). Wahrscheinlichkeitsrechnung und Inferenzstatistik: Statistische Methoden für Psychologen Teil 2.
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard Business Review project management handbook: How to launch, lead, and sponsor successful projects*. *Harvard Business Review handbooks series*. Harvard Business Review Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6711987>
- O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma.
- O'Reilly, C. A. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. STANFORD UNIVERSITY PRESS. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2957046>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization, 2004.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 53, NO. 4, 2011*.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, future.

- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12774665&lang=de&site=ehost-live>
- Papachroni, A. & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143–165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S. (2015). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/0021886314553101>
- Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1791–1822. <https://doi.org/10.1177/0018726715625343>
- Parsons, T. (2012). *The Social System. Classics of the social sciences*. Quid Pro, LLC.
- Parsons, Talcott, 1902-1979., Bales, Robert Freed, 1916- & Shils, Edward, 1910-1995. (1953). *Working papers in the theory of action*. Free Press, [1953]. <https://www.aspresolver.com/aspresolver.asp?STH2;S10020554>
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and Control of Response Bias. In *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (S. 17–59). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>
- Pfister, H.-R., Jungermann, H. & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2>
- Probst, G., Raisch, S. & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.010>
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (1996). Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick.
- Quinn, R. E., Bright, D. S. & Sturm, R. E. (2021). *Becoming a master manager: A competing values approach* (7th edition). Wiley.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C. & Kovaleva, A. (2017). A Short Scale for Assessing the Big Five Dimensions of Personality: 10 Item Big Five Inventory (BFI-10). Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.12758/mda.2013.013> (17 Pages / methods, data, analyses, Vol 7, No 2 (2013)).
- Rauthmann, J. F. (2017). *Persönlichkeitspsychologie: Paradigmen – Strömungen – Theorien*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53004-7>
- Reinecke, J. (2005). Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften.
- Reynolds, R. J. (2023). Ambidextrous Leadership in Nonprofit Organizations.
- Reysen, S., Katzarska-Miller, I., Nesbit, S. M. & Pierce, L. (2013). Further validation of a single-item measure of social identification. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 463–470. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1973>
- Rietmann, S. & Deing, P. (2019). *Psychologie der Selbststeuerung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24211-4>
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rosing, K. & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work*

- and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Rosing, K. & Zacher, H. (2022). Ambidextrous Leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise* (Paperback edition). *New horizons in entrepreneurship*. Elgar.
- Schimank, U. (1996). Talcott Parsons' System-Umwelt-Betrachtung gesellschaftlicher Differenzierung. In U. Schimank (Hrsg.), *UTB: Bd. 1886. Theorien gesellschaftlicher Differenzierung* (S. 80–134). Leske und Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-322-86338-6_4
- Schindler, A. (2015). Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies, 2015 (Master Thesis).
- Schulze, J. H. & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Schwedler, C. (2024). *Der Business-Spagat: Wie wir das Kerngeschäft bewahren und Wandel vorantreiben*.
- Severgnini, E., Takahashi, A. & Abib, G. (2019). Risk and Organizational ambidexterity: a meta-synthesis of a case study and a framework. *Brazilian Business Review*, 16(5), 470–499. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.4>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Smith, W. K. (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W. K., Binns, A [Andy] & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448–461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W. K., Lewis, M. W. & Nickisch, C. (2023). Decisions don't have to be either or.
- Smith, W. K., Lewis, M. W. & Tushman, M. L. (2016). "Both/And" Leadership.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W. K., Tushman, M. & Lewis, M. W. (2016). both and leadership.
- Stadler, C. & Wältermann, P. (2012). Die Jahrhundert-Champions: Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen.
- Starker, V. & Peschke, T. (2021). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64359-4>
- Steiger, T. (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Das Rollenkonzept der Führung.
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 143–162). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8

- Stenzel, S. (2022). *Die Zukunft des Coaching-Business*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64421-8>
- Sternberg, R. J. (2003). A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 139–154. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.3.139>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Tempelaar, M. P. & Rosenkranz, N. A. (2017). Switching Hats_ The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity - Michiel P. Tempelaar Ni.
- Tuncdogan, A., Acar, O. A. & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40–64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>
- Turner, N., Maylor, H. & Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.05.002>
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Tushman, M., Smith, W. K. & Binns, A [Andy] (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*.
- Tushman, M. L. & Euchner, J. (2015). The Challenges of Ambidextrous Leadership: An Interview with Michael Tushman.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R., Westermann, G. & O'Reilly, C. (2002). Innovation Streams and Ambidextrous Organizational Designs: On Building Dynamic Capabilities.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- UNINOVA: Menschen entscheiden vielfältig (2020) (Interview mit Prof. Jörg Rieskamp).
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 2004.
- Vilkinas, T. & Ladyshevsky, R. K. (2012). Leadership Behaviour and Effectiveness of Academic Program Directors in Australian Universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(1), 109–126. <https://doi.org/10.1177/1741143211420613>
- White, R. P. & Shullman, S. L. (2010). Acceptance of uncertainty as an indicator of effective leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 94–104. <https://doi.org/10.1037/a0019991>
- WMA-Generalversammlung (2013). WMA Deklaration von Helsinki - Ethische Grundsätze für die medizinische Forschung am Menschen.
- Yukl, G [Gary] (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G [Gary] (2008a). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G [Gary] (2008b). The importance of flexible leadership, 2008.
- Yukl, G [Gary] (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G [Gary], Gordon, A [Angela] & Taber Tom (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002.

- Yukl, G [Gary] & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zacher, H., Robinson, A. J. & Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L. & Li, X.-B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- Zhang, Y., Wei Feng & van Horne, C. (2019). INDIVIDUAL AMBIDEXTERITY AND ANTECEDENTS IN A CHANGING CONTEXT. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>
- Zimmermann, A., Raisch, S. & Cardinal, L. B. (2018). Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739–769. <https://doi.org/10.1111/joms.12311>

8 Anhang

8.1 Instrument der Standortbestimmung FEAF-BA Fragebogen mit 24 Items

- Item 1 Ich spreche mit meinen direkten Mitarbeitenden über ihre Zukunft.
- Item 2 Ich ermutige meine Mitarbeitenden dazu, ihre Handlungsspielräume auszunutzen.
- Item 3 Ich fördere die Potentiale jedes/-r Einzelnen bestmöglich.
- Item 4 Ich etabliere Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Chancengleichheit als Wert in meinem Bereich.
- Item 5 Ich evaluiere regelmäßig die Wirtschaftlichkeit in meinem Verantwortungsbereich.
- Item 6 Ich evaluiere regelmäßig die Wirkung unserer Arbeit.
- Item 7 Ich übersetzte die Strategie der BA in konkrete Leistungsziele.
- Item 8 Ich Sorge dafür, dass gute Ergebnisse erreicht werden.
- Item 9 Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in meinem Bereich sind eindeutig geregelt.
- Item 10 Ich stelle sicher, dass vorgegebene Standards und Routinen eingehalten werden.
- Item 11 Ich Sorge für klare Prioritäten in meinem Verantwortungsbereich.
- Item 12 Ich manage mithilfe eines Steuerungssystem Fortschritte und Risiken.
- Item 13 Ich Sorge dafür, dass in meinem Verantwortungsbereich außergewöhnliche Projekte (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, etc.) ausprobiert werden.
- Item 14 Ich analysiere regelmäßig die Entwicklungen in unserem Umfeld, um unsere Organisation zukunftsfähig zu gestalten.
- Item 15 Ich inspiriere mit meinen Zukunftsbildern und Visionen.
- Item 16 Ich prüfe Prozesse und Systeme in meinem Zuständigkeitsbereich auf mögliche Vorteile durch Digitalisierung.
- Item 17 Ich reflektiere laufend, welches Führungsverhalten situationsangemessen ist.
- Item 18 Wenn ich mit meinem Vorgehen mal nicht weiterkomme, fällt mir schnell etwas Neues ein.
- Item 19 Manchmal leite ich Spannungen so um, dass wir daraus produktive Energie nutzen können.
- Item 20 Ich führe aktiv unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen.
- Item 21 Spannung und Konflikte spreche ich offen an.
- Item 22 Ich probiere gerne Dinge aus, auch wenn ich nicht immer sicher bin, ob etwas dabei herauskommt.
- Item 23 Ich passe mein Verhalten an den jeweiligen Kontext an, auch wenn es mich aus meiner Komfortzone bringt.
- Item 24 Ich begeben mich regelmäßig in ungewohnte Handlungsfelder.

8.2 Kontextvariablen

- Item 1 Die Konkurrenz ist in unserem Markt sehr stark.
- Item 2 In unserem Marktumfeld vollziehen sich kontinuierlich Veränderungen.
- Item 3 Unsere Kunden verlangen regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen.
- Item 4 Die Technologie hat sich in unserer Branche in den letzten Jahren sehr schnell geändert.
- Item 5 Unser Markt ist stark reguliert.
- Item 6 Öffentliche Regularien (z.B. Genehmigungen, Vorschriften, Berichterstattung) beeinflussen unsere Organisation stark.
- Item 7 In meiner Wahrnehmung sind die sozioökonomischen Rahmenbedingungen für unsere Organisation in den letzten Monaten unsicherer geworden.
- Item 8 Die externen politischen Rahmenbedingungen, die für uns als Organisation wichtig sind, sind in den letzten Monaten unsicherer geworden.

8.3 Persönlichkeitsvariablen (BFI-10 Big Five)

- Item 1 Ich bin eher zurückhaltend, reserviert. (-/Extraversion)
- Item 2 Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen. (+/Verträglichkeit)
- Item 3 Ich bin bequem, neige zur Faulheit. (-/Gewissenhaftigkeit)
- Item 4 Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen. (-/Neurotizismus)
- Item 5 Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse. (-/Offenheit)
- Item 6 Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig. (+/Extraversion)
- Item 7 Ich neige dazu, andere zu kritisieren. (-/Verträglichkeit)
- Item 8 Ich erledige Aufgaben gründlich. (+/Gewissenhaftigkeit)
- Item 9 Ich werde leicht nervös und unsicher. (+/Neurotizismus)
- Item 10 Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll. (+Offenheit)