

**Kompetenzen zwischen Exploration und Exploitation –
Erfolgsvoraussetzungen von Mitarbeitenden und Führungskräften
im Kontext von Ambidextrie**

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Aylin Ispaylar

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Frau Prof. Dr. Sabine Seufert

Dissertation Nr. 4951

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2020

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 25. Oktober 2019

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Einige Menschen haben mich auf meinem bisherigen Weg begleitet und diesen geprägt. Für jede Begegnung, ob kurz oder lang, bin ich sehr dankbar. An dieser Stelle möchte ich meinen persönlichen Dank für die Begleitung bei meiner Dissertation aussprechen: Zuallererst gilt mein besonderer Dank Prof. Dr. Heike Bruch – als meiner Doktormutter – für den kompletten Rahmen, die vielen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Insbesondere dankbar bin ich für die Inspiration, Motivation und vielfältige Unterstützung über die letzten Jahre, das entgegengebrachte Verständnis und nicht zuletzt den geteilten Humor.

Auch möchte ich Prof. Dr. Sabine Seufert für die Betreuung als Korreferentin danken und die wertvollen und konstruktiven Anregungen zu dieser Arbeit.

Hermann Arnold danke ich für die spannende Zusammenarbeit und den inspirierenden Austausch. Für den Rahmen der Kooperation mit Haufe-umantis und die Möglichkeit, viele innovative Ideen in ihrer (Weiter-)Entwicklung hautnah miterleben zu können.

Haufe-umantis bin ich dankbar für die Kollegen und Kolleginnen – alle Erinnerungen und die entstandenen Freundschaften, die die Zeit in St. Gallen für mich sehr besonders gemacht haben.

Allen Kolleginnen und Kollegen am Institut gilt mein Dank für die praktisch immer humorvolle Zusammenarbeit, den gemeinsamen Austausch und einfach alle geteilten Erfahrungen auf dem Weg des Doktorats.

Zuletzt möchte ich meine tiefste Dankbarkeit für die bedingungslose Unterstützung, Freundschaft und Liebe in meinem Leben äussern – das Wesentliche ist nicht immer sichtbar, dafür jedoch stets spürbar: Dankbar für moralische Unterstützung und emotionalen Zuspruch, Ablenkung, unzählige wunderbare Momente und gemeinsame Erlebnisse sowie die tiefe Verbundenheit über die Jahre hinweg bin ich insbesondere Paloma und Lena. Auch Thamyris und Bettina danke ich von Herzen, ebenso Alex, Timm, Fabian. Und Peter. Für die grenzenlose Unterstützung auf meinem Weg, Motivation und Geduld sowie den unermüdlichen Beistand in allen Lebenslagen möchte ich mich zudem bei meinen Eltern Pia und Hakan und bei meinem Bruder Deniz bedanken. Ich bin Euch allen unaussprechlich dankbar – gewidmet ist diese Arbeit Euch.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
Zusammenfassung.....	XI
Executive Summary	XII
1 Einleitung.....	1
1.1 Praktische Relevanz: Das Zusammenspiel von Digitalisierung, neuer Arbeitswelt und Ambidextrie als Herausforderung	1
1.2 Ableitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht	7
1.2.1 Exploration, Exploitation und Ambidextrie auf dem Mikro-Level: Kompetenzen von Mitarbeitern in spezifischen Arbeitskontexten	7
1.2.2 Mitarbeiterkompetenzen und Einfluss auf die Leistung und Gesundheit von Organisationen im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie	9
1.2.3 Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie: Anforderungen an Führungskräfte	11
1.3 Theoretischer Bezugsrahmen: Die Job Demands-Resources Theorie	13
1.4 Zur Begrifflichkeit von Kompetenzen	16
1.5 Methodik: Forschungsansatz, Datenquellen und Vorgehen	19
1.5.1 Forschungsansatz	19
1.5.2 Datenquellen und Beschreibung der Stichprobe	20
1.5.3 Quantitatives Vorgehen.....	22
1.6 Aufbau der vorliegenden Arbeit	23

2	Kompetenzen von Mitarbeitern und individueller Erfolg im explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontext	26
2.1	Der Stellenwert von Mitarbeitern als strategische Ressource bleibt unangefochten	26
2.2	Wie die neue Arbeitswelt eine Verschiebung von Kompetenzanforderungen erzeugt	28
2.2.1	Positive Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten	33
2.2.2	Sich abgrenzen und selbst managen.....	37
2.2.3	Soziale Ressourcen erkennen und nutzen	41
2.3	Der Kontext als Ziel: Exploration, Exploitation und Ambidextrie als Arbeitskontext.....	46
2.3.1	Ambidextrie auf der Makroebene	46
2.3.2	Ambidextrie auf der Mikroebene	47
2.3.3	Mitarbeiterkompetenzen in divergierenden Arbeitskontexten und individuelle Leistung.....	49
2.4	Empirische Untersuchung	52
2.4.1	Verwendete Skalen.....	52
2.4.2	Analyse zur Hypothesentestung	55
2.5	Empirische Ergebnisse	55
2.5.1	Persönliche und soziale Kompetenzen fördern die individuelle Leistung.....	59
2.5.2	Divergierende Arbeitskontexte gehen mit unterschiedlichen Kompetenzanforderungen einher	59
2.6	Ambidextre Kompetenzlandschaft zur Förderung individueller Leistung im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen.....	68
2.6.1	Kompetenzen und individuelle Leistung im explorativen Arbeitskontext	70
2.6.2	Kompetenzen und individuelle Leistung im exploitativen Arbeitskontext	72

2.6.3	Kompetenzen und individuelle Leistung im ambidextren Arbeitskontext	76
2.7	Praxisbeispiel Novartis AG: Learning Agility als Kompetenzmanagement..	78
2.8	Zwischenfazit	83
3	Kompetenzen von Mitarbeitern und organisationale Konsequenzen im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie.....	84
3.1	Spezifische Mitarbeiterkompetenzen in divergierenden Arbeitskontexten als Schlüssel zur Förderung der Gesamtleistung von Unternehmen.....	86
3.2	Warum eine Betrachtung von Mitarbeiterkompetenzen in spezifischen Arbeitskontexten ebenso zur Prävention von kollektivem Burnout relevant erscheint	88
3.3	Empirische Untersuchung.....	94
3.3.1	Verwendete Skalen.....	94
3.3.2	Analyse zur Hypothesentestung.....	97
3.4	Empirische Ergebnisse.....	97
3.4.1	Persönliche Kompetenzen fördern die Gesamtleistung und psychische Gesundheit von Organisationen in spezifischen Arbeitskontexten	99
3.4.2	Die Interaktionseffekte unterscheiden sich mit Blick auf organisationale Konsequenzen.....	105
3.5	Ambidextre Kompetenzlandschaft zur Förderung von organisationaler Performanz im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen.....	114
3.5.1	Kompetenzen und organisationale Performanz im explorativen Arbeitskontext	116
3.5.2	Kompetenzen und organisationale Performanz im exploitativen Arbeitskontext	118
3.5.3	Kompetenzen und organisationale Performanz im ambidextren Arbeitskontext	120
3.6	Zwischenfazit	121

4	Kompetenzen von Führungskräften zur Förderung eines effektiven Führungsklimas im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie	122
4.1	Was effektive Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie bedeutet	122
4.2	Führungskräftekompetenzen als Voraussetzung für ein öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsklima.....	125
4.3	Empirische Untersuchung.....	130
4.3.1	Verwendete Skalen.....	130
4.3.2	Analyse zur Hypothesentestung.....	131
4.4	Empirische Ergebnisse	132
4.4.1	Einzelne persönliche Kompetenzen von Führungskräften fördern ein effektives Führungsklima im spezifischen Arbeitskontext.....	134
4.4.2	Soziale Kompetenzen von Führungskräften sind in allen Arbeitskontexten relevant für ein effektives Führungsklima.....	135
4.5	Ambidextre Kompetenzlandschaft für Führungskräfte als Stellhebel für effektive Führung im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen	137
4.5.1	Führungskräftekompetenzen für ein öffnendes Führungsklima	138
4.5.2	Führungskräftekompetenzen für ein schliessendes Führungsklima	139
4.5.3	Führungskräftekompetenzen für ein ambidextres Führungsklima..	140
4.6	Zwischenfazit	142
5	Integration der Erkenntnisse und zusammenfassende Diskussion	143
5.1	Praxisbeispiel Haufe-umantis AG: Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in einem agilen Unternehmen.....	143
5.2	Kernerkenntnisse.....	155
5.2.1	Anforderungen an Kompetenzen vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt: ein Paradigmenwechsel	158
5.2.2	Kein One-Size-fits-all Modell: Sensibilisierung für divergierende Arbeitskontexte	159

5.2.3	Erst sich selbst helfen, dann anderen helfen: Selbstbefähigung und selbstlernende Organisation mit unterstützenden Massnahmen	160
5.3	Zusammenführende praktische Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement.....	162
5.4	Limitationen der vorliegenden Arbeit.....	164
5.5	Implikationen für weiterführende Forschung	166
5.6	Abschliessendes Fazit	170
6	Literaturverzeichnis.....	171
	Lebenslauf.....	205

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation (Auszug von Eilers et al., 2017)	3
Abbildung 2. Drei aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Fokus der vorliegenden Arbeit	6
Abbildung 3. Zusammenspiel und Effekte von Jobressourcen und -anforderungen (JDR-Theorie, Darstellung nach Bakker & Demerouti, 2014)	15
Abbildung 4. Übersicht und Struktur der vorliegenden Arbeit	25
Abbildung 5. Kompetenzen mit hohem Handlungsbedarf (Eilers et al., 2017).....	31
Abbildung 6. Konzeptuelles Modell von Kapitel 2	52
Abbildung 7. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung ..	61
Abbildung 8. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung ..	62
Abbildung 9. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung ..	62
Abbildung 10. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Leistung	63
Abbildung 11. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Leistung	63
Abbildung 12. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Abgrenzungskompetenz und individueller Leistung	64
Abbildung 13. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und individueller Leistung	64

Abbildung 14. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und individueller Leistung.....	65
Abbildung 15. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und individueller Leistung.....	65
Abbildung 16. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Nutzen von Kollegenwissen und individueller Leistung	66
Abbildung 17. Übersicht der Kompetenzlandschaft für Mitarbeiterkompetenzen und individuelle Leistung im spezifischen Arbeitskontext	69
Abbildung 18. Dimensionen von Learning Agility als Kompetenzmanagement bei Novartis (Lombardo & Eichinger, 2000; zitiert nach Bösch, 2018)	80
Abbildung 19. Konzeptuelles Modell von Kapitel 3	94
Abbildung 20. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Leistung	105
Abbildung 21. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Leistung	106
Abbildung 22. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und kollektiver emotionaler Erschöpfung	106
Abbildung 23. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung	107
Abbildung 24. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung	107

Abbildung 25. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung	108
Abbildung 26. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung	108
Abbildung 27. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung	109
Abbildung 28. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und kollektiver emotionaler Erschöpfung	109
Abbildung 29. Übersicht der Kompetenzlandschaft für kollektive Kompetenzen von Mitarbeitern und organisationale Performanz im spezifischen Arbeitskontext	115
Abbildung 30. Konzeptuelles Modell von Kapitel 4	130
Abbildung 31. Übersicht der Kompetenzlandschaft für kollektive Kompetenzen von Führungskräften und ein effektives Führungsklima im spezifischen Arbeitskontext	137
Abbildung 32. Integrative Übersicht der Kompetenzlandschaften aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit	156
Abbildung 33. „Fordern & Fördern“: Grafische Veranschaulichung der zusammenführenden praktischen Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement	162

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Übersicht der verwendeten Kompetenzen der vorliegenden Arbeit	33
Tabelle 2. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 2 untersuchten Variablen	57
Tabelle 3. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 2 angenommenen Zusammenhänge auf individuelle Leistung	58
Tabelle 4. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf die individuelle Leistung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren	67
Tabelle 5. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 3 untersuchten Variablen	98
Tabelle 6. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 3 angenommenen Zusammenhänge auf organisationale Leistung	103
Tabelle 7. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 3 angenommenen Zusammenhänge auf kollektive emotionale Erschöpfung.....	104
Tabelle 8. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf die organisationale Leistung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren	110
Tabelle 9. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf kollektive emotionale Erschöpfung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren	111
Tabelle 10. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 4 untersuchten Variablen	133
Tabelle 11. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 4 angenommenen Zusammenhänge auf öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsklima	134

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbach's alpha
B	Beta-Koeffizient
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CI	Confidence Interval (Konfidenzintervall)
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
d.h.	das heisst
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
F	F-Test Wert
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
JDR	Job Demands-Resources
ln	Natürlicher Logarithmus
M	Mean (Mittelwert)
N	Number (Anzahl)
p	p-Wert
r	Pearson Produkt-Moment Korrelationskoeffizient
R ²	Bestimmtheitsmass
SD	Standard Deviation (Standardabweichung)
SE	Standard Error (Standardfehler)
sig.	Signifikanz
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
t	t-Wert
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität
z.B.	zum Beispiel

Zusammenfassung

Mitarbeitende gelten auch in einer modernen Arbeitswelt weiterhin als wichtige strategische Ressource für Organisationen. Die Frage nach erfolgskritischen Kompetenzen zur Mobilisierung des Leistungspotenzials in Unternehmen ist entsprechend für Forschung und Praxis hoch aktuell und relevant. Für nachhaltigen Erfolg streben Unternehmen simultan nach der Ausschöpfung vorhandener Geschäftsfelder (Exploitation) und der Erschliessung neuer Märkte (Exploration), was als Ambidextrie bezeichnet wird. Ziel dieser Dissertation ist es, Anforderungen an persönliche und soziale Kompetenzen in spezifischen Arbeitskontexten mit Fokus auf explorative, exploitative oder ambidextre Aktivitäten differenziert zu analysieren.

Zunächst werden Kompetenzanforderungen vor dem Hintergrund der neuen Arbeitswelt aufgezeigt. Erste Untersuchungen hinsichtlich individueller Leistungen werden als Basis herangezogen, um die jeweiligen erfolgsrelevanten Kompetenzen in den Arbeitskontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie zu differenzieren. Es zeigt sich, dass sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen von Mitarbeitenden in allen drei Kontexten relevant sind.

Anschliessend werden organisationale Konsequenzen in den drei unterschiedlichen Arbeitskontexten fokussiert und neben organisationaler Leistung wird auch die Relevanz einer Betrachtung von kollektiver psychischer Gesundheit betont. Auf dieser kollektiven Betrachtungsebene resultieren in den drei Kontexten jeweils ausschliesslich kollektive persönliche Mitarbeiterkompetenzen als bedeutsam.

Zuletzt wird das Augenmerk auf Kompetenzanforderungen von Führungskräften in Verbindung zu einem je effektiven Führungsklima in den drei Kontexten gelegt. Bei Führungskräften erscheinen dabei jeweils insbesondere kollektive soziale Kompetenzen als Erfolgsvoraussetzung, um effektiv führen zu können.

Die Ergebnisse werden mit Unternehmensbeispielen untermauert und abschliessend als Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement zusammengeführt.

Executive Summary

Even in the modern world of work, employees continue to be an important strategic resource for organizations. The question of success-critical competencies for mobilizing the performance potential in companies is therefore highly present and relevant for research and practice. For sustainable success, companies simultaneously strive to exploit existing business areas (exploitation) and explore new markets (exploration), which is referred to as ambidexterity. The aim of this dissertation is to analyze the requirements of personal and social competencies in specific work contexts with a focus on explorative, exploitative or ambidextrous activities.

First, requirements of competencies are identified in the light of the new world of work. Initial analyses regarding individual performance are used as a basis to differentiate the respective competencies relevant to success in the work contexts of exploration, exploitation and ambidexterity. It is shown that both, personal and social competencies of employees are relevant in all three contexts.

Subsequently, organizational consequences are focused in the three different work contexts and, in addition to organizational performance, the relevance of considering collective psychological health is emphasized. At this collective level, only collective personal competencies of employees turn out to be significant within the three contexts.

Lastly, competence requirements of leaders are focused in connection with an effective leadership climate in each of the three contexts. In the case of leaders, especially collective social competencies appear to be a prerequisite for success in order to lead effectively.

The results are substantiated by best-practice examples and finally consolidated in implications for an ambidextrous competence management.

1 Einleitung

1.1 Praktische Relevanz: Das Zusammenspiel von Digitalisierung, neuer Arbeitswelt und Ambidextrie als Herausforderung

„Das Universum ist Transformation; unser Leben ist das, was unsere Gedanken daraus machen.“

(Marcus Aurelius)¹

„Kontinuierliche Entwicklung ist das Gesetz des Lebens. Menschen, die immer versuchen ihre Glaubenssätze zu erhalten, um dadurch konstant zu wirken, manövrieren sich in eine falsche Position.“

(Mahatma Gandhi)²

„Wandel ist das Gesetz des Lebens. Diejenigen, die nur auf die Vergangenheit oder die Gegenwart blicken, werden die Zukunft verpassen.“

(John F. Kennedy)³

Ob unter dem Schlagwort „Transformation“, „Entwicklung“ oder „Wandel“ – was grosse Denker und schillernde Persönlichkeiten zu ihrer Zeit konstatierten, ist heute präsenter denn je: Kontinuierliche Veränderungen sind Realität, kurz- oder längerfristig unvermeidlich und finden zu grossen Teilen ausserhalb, wie auch zu beachtlichen Teilen innerhalb des Arbeitslebens statt. Bezogen auf die Unternehmenswelt bedeutet das: Immer schneller, dynamischer und komplexer – dies sind Merkmale, die branchenübergreifend den Markt beeinflussen, seit die Globalisierung und Dezentralisierungen auf den Unternehmenskontext massgeblich einwirken. Immer mehr digital, agil und entgrenzt sind dagegen neuere Attribute, die sich erst mit Einzug des digitalen Zeitalters zunehmend herausbilden. Die Digitalisierung bildet heute einen zentralen Treiber von Veränderungen in der unternehmerischen Praxis (Petry, 2016).

¹ Zitiert nach Aurelius (121/180)

² Zitiert nach Schütz (2016, S. 95)

³ Zitiert nach Wheeler-Bennett (1963, S. 36)

Digitalisierung beschreibt die massive Beeinflussung aller Lebensbereiche durch digitale Technologien und die wachsende Bedeutung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle: „Durch sie wird das Fundament jedes Unternehmens in Bezug auf Strategie, Struktur, Kultur und Prozesse verändert.“ (Dückert, 2016, S. 115). Die sogenannte Arbeitswelt 4.0 birgt entsprechend sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Organisationen. Der zunehmende digitale Fortschritt schafft Wertschöpfung, Wachstum und neue Tätigkeitsprofile (Berg, 2017). Durch technologischen Fortschritt entstehen einerseits neue Möglichkeiten, Arbeit schneller und effizienter zu erledigen. Andererseits ermöglicht die Digitalisierung eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsabläufen, Arbeitszeiten und Arbeitsorten (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2017). Es entstehen folglich neue Formen der (Zusammen-)Arbeit.

Die Variation und Häufigkeit alternativer Arbeitsarrangements ist steigend (Ashford, George & Blatt, 2007; Spreitzer, Cameron & Garrett, 2017). Unter den Begriffen *neue Arbeitswelt* und *neue Arbeitsformen* werden allgemein die Bestrebungen von Unternehmen beschrieben, eher starre Arbeitsdesigns so neu zu gestalten, dass sie flexibler sind (Baarne, Houtkamp & Knotter, 2010; Romeike, Wohlers, Hertel & Schewe, 2016). Neue Informations- und Kommunikationstechnologien beispielsweise bieten vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation und Interaktion zwischen Mitarbeitenden (Bell & Kozlowski, 2002; Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012; Cascio & Montealegre, 2016) und damit eine Grundlage für mobiles Arbeiten. Auch fluide Projektstrukturen, virtuelle Teams und ganze kollaborative Netzwerke bilden sich heraus (vgl. Bruch, Block & Färber, 2016).

Transparenz, weltweite Marktausdehnung, der Abbau von Markteintrittsbarrieren, neue marktübergreifende Wettbewerber, verbunden mit sinkenden Margen und einem permanenten Wandel – als Konsequenzen einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt – gehen jedoch ebenso mit einem intensivierten Kosten- und Innovationsdruck für Organisationen einher (Jäger & Körner, 2016, Jansen, van den Bosch & Volberda, 2007). Zwei jüngere Prognosen veranschaulichen den verschärften Konkurrenzdruck. Erstens: Zur Jahrtausendwende wurde die erwartete durchschnittliche Lebensdauer von Grossunternehmen noch auf ca. 15 Jahre prognostiziert (im Vergleich zu einer doppelt so lange geschätzten Lebensdauer Ende der 1970er Jahre), mit der Annahme einer zunehmenden Verringerung auf künftig lediglich etwa zehn Jahre (Foster & Kaplan, 2001). Zweitens wird die Beeinflussung aktueller und

zukunftsnahe technologischer Innovationen wie folgt eingeschätzt: In den nächsten 15 Jahren wird die Übernahme von Automatisierungstechniken und künstlichen Intelligenztechnologien die Arbeitswelt massgeblich transformieren, da Mitarbeiter vermehrt mit immer smarteren Maschinen interagieren werden (Bughin et al., 2018). Diese Entwicklungen gelten nicht als auf den Industriesektor beschränkt, sondern werden branchenübergreifend als relevant erachtet.

Die digitale Transformation, also die Anforderung zu einem durch digitale Technologien ausgelösten Veränderungsprozess in Organisationen, hält somit auch Hürden für Unternehmen bereit. Ein HR-Report aus dem Jahr 2017 präsentiert aktuelle Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation in der DACH-Region (Eilers et al., 2017). Ein Auszug hiervon ist in Abbildung 1 dargestellt.

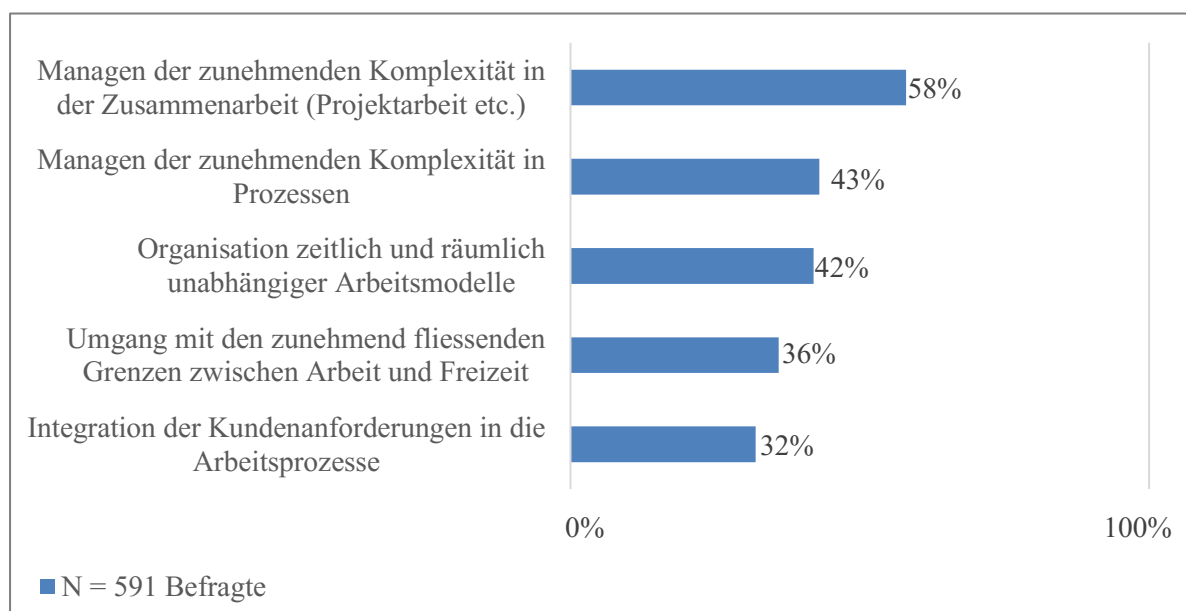


Abbildung 1. Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation (Auszug von Eilers et al., 2017).

Darin geben 58% aller Befragten die Bewältigung der zunehmenden Komplexität in der Zusammenarbeit bzw. mit 43% in Prozessen als bedeutende Herausforderungen an. Auch die Organisation zeitlich und räumlich unabhängiger Arbeitsmodelle (42%) wird als Handlungsfeld identifiziert, daran anknüpfend die Frage nach dem Umgang mit den zunehmend fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit (36%). Letztlich erscheint auch die Integration von Kundenanforderungen in die Arbeitsprozesse als herausfordernd (32%). Neben einer zunehmenden Komplexität fühlen sich

Unternehmen folglich auch hinsichtlich neuer Arbeitsformen gefordert. Zudem steht die Frage im Raum, wie Kundenanforderungen in diesen neuen Kontexten zielführend adressiert werden können. Wie müssen Organisationen sich dafür rüsten und welche Bedingungen erfüllen?

Die Frage, welche Voraussetzungen den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen heutzutage bestimmen, beschäftigt Forschung und Praxis. Warum gelingt es einigen Organisationen, sich schnell und flexibel auf sich verändernde Bedingungen einzustellen und ihr Leistungs- sowie Innovationspotenzial erfolgreich zu entfalten, während andere auf der Strecke bleiben?

In Zeiten von Diskontinuität wird die schnelle und flexible Adaptationsfähigkeit zur bedeutenden Erfolgsvoraussetzung für ein nachhaltiges Bestehen im Wettbewerb (Foster & Kaplan, 2001; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Die Herausforderungen, die es dabei zu balancieren gilt, sind einerseits das Ausschöpfen der vorhandenen Geschäftsfelder zu gewährleisten (Exploitation), andererseits aber auch neue Wachstumschancen durch die Erschließung neuer Märkte zu erkennen und zu nutzen (Exploration) (Benner & Tushman, 2003; Danneels, 2002; Tushman & O'Reilly, 1996). Diese beiden Metastrategien erscheinen gegensätzlich in ihrer Logik, konkurrierend in ihrer Ausführung und werden entsprechend als nur schwer miteinander vereinbar erachtet (Keller, 2012). Jedoch gilt eine Balance von explorativen und exploitativen Aktivitäten als essenziell (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). Eine simultane Ausführung von Exploration und Exploitation wird Ambidextrie genannt (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2015; Smith & Lewis, 2011) – der Begriff Ambidextrie stammt ursprünglich aus dem Lateinischen und bezeichnet mit Beidhändigkeit die Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen geschickt zu nutzen.

Am Beispiel der oben genannten Integration von Kundenanforderungen in Arbeitsprozesse als Herausforderung der digitalen Transformation (vgl. Abbildung 1) kann diese Gegensätzlichkeit veranschaulicht werden: So haben Kunden heutzutage in praktisch jeder Branche verschiedene Anbieter zur freien Auswahl, möchten meist innovative Produkte und Dienstleistungen erhalten, die auch noch möglichst preiswert sein sollen. An Unternehmen stellt dies zum einen die Anforderung, entsprechend innovative Lösungen zu bieten, um auf dem Markt attraktiv zu sein. Doch zum anderen erhöht sich die Konkurrenz auch durch Kostendruck, wodurch Unternehmen zwangsläufig auch auf Effizienz ausgerichtet sein sollten, um ihre Leistungen

kostengünstig vermarkten zu können (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009; Turner, Swart & Maylor, 2013).

Eine ambidextre Strategie, die Ziele von Innovation und Effizienz integriert, wird meist für die gesamte Organisation definiert (Mom, van den Bosch & Volberda, 2009). Dabei kann eine entsprechende Ausrichtung entweder unternehmensweit erfolgen oder abteilungsspezifisch differenziert werden – in jedem Fall sollte ein zentraler Aspekt berücksichtigt werden: Eine anpassungsfähige, agile Aufstellung eines Unternehmens muss Mitarbeitende befähigen, sich in diesen unterschiedlichen Kontexten mit divergierenden Anforderungen an mehr Exploration, mehr Exploitation oder aber beides zurechtzufinden und handlungsfähig zu bleiben. Auf alle Individuen in einer Arbeitsorganisation wirken diverse Konsequenzen der Digitalisierung ein; die Herausforderungen neuer Formen der Zusammenarbeit können dabei kaum durch eine rein fachliche Qualifikation abgedeckt werden (Prifti, Knigge, Kienegger & Kremar, 2017). Die Entwicklung zu zunehmend fluider, virtueller Teamarbeit, die häufig auch noch crossfunktional stattfindet, stellt Mitarbeitende vor besondere Herausforderungen. Auch die wachsende Vernetzung von Menschen und Maschinen ist noch längst kein Selbstverständnis für Mitarbeiter, sondern führt vielmehr zu Unsicherheiten im Umgang mit technischen Disruptionen (Porter, 2014). Entsprechend rückt kontinuierliches Lernen in den Vordergrund (Berg, 2017; Bughin et al., 2018) und selbstorganisationale sowie zwischenmenschliche Kompetenzen werden unabdingbar für die Arbeitswelt 4.0 (vgl. Bondarouk & Leede, 2017).

Trotz der potenziellen Verschiebung, dass der Mensch im Zuge des technologischen Fortschritts zukünftig nicht mehr zwangsläufig am Anfang und am Ende von Prozessketten steht, bilden Mitarbeiter nach wie vor einen wesentlichen, wenn nicht den zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmensleistung und Innovation (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014; Zollinger & Centonze, 2017). Auch Errungenschaften hinsichtlich Effizienz werden vornehmlich noch durch Mitarbeiter ausgeführt oder zumindest initiiert. Dies zeigt die hohe praktische Relevanz der Frage auf, über welche Schlüsselqualifikationen Mitarbeiter verfügen müssen, um genau solchen Anforderungen an explorative und exploitative Aktivitäten gerecht zu werden. Daran anknüpfend leitet sich die übergeordnete Fragestellung dieser Arbeit ab:

Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte, um im explorativen, exploitativen bzw. ambidextren Arbeitskontext erfolgreich zu sein?

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das Zusammenspiel der Komponenten Digitalisierung, neue Arbeitsformen und Ambidextrie implizit berücksichtigt, da nur eine integrierte Betrachtung zielführend erscheint, um der Frage nach relevanten Kompetenzen von heute und morgen auf den Grund zu gehen. Infolgedessen wird die praktische Relevanz des Themas in den verschiedenen Kapiteln immer wieder ersichtlich. Aus forschungstheoretischer Sicht wird der Fokus explizit auf Ambidextrie gelegt und in Gegenüberstellung zu den beiden Subfacetten Exploration und Exploitation als Kontextfaktor untersucht. Abbildung 2 veranschaulicht die Berücksichtigung der vorgestellten aktuellen Herausforderungen der Praxis sowie die Fokussierung in dieser Arbeit durch eine farbliche Schraffierung, wobei die graduell dunklere Einfärbung die Schwerpunktsetzung repräsentiert.

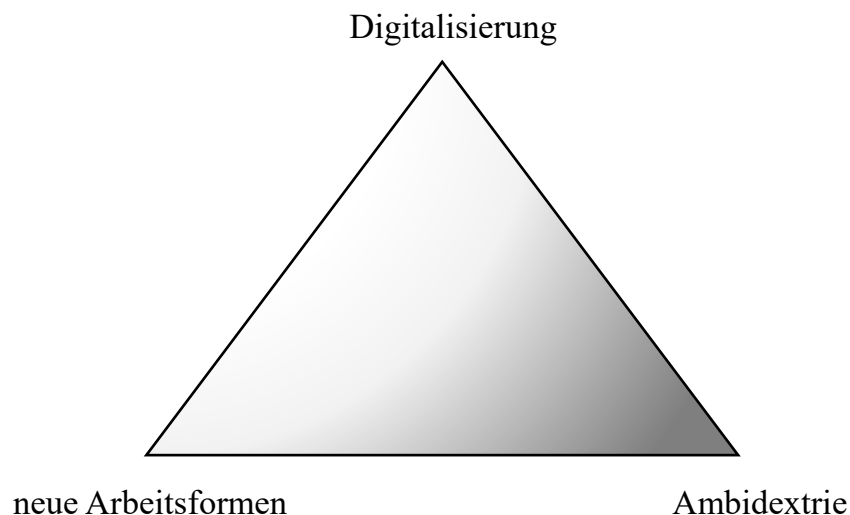


Abbildung 2. Drei aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Fokus der vorliegenden Arbeit.

Die präsentierte übergeordnete Fragestellung wird nachfolgend aus drei Perspektiven beleuchtet. Ein genaueres Verständnis für relevante Kompetenzen in differenzierenden Arbeitskontexten und deren Wirkmechanismen hält bedeutsame Praxisimplikationen für das Management sowie Personalarbeit bereit.

1.2 Ableitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht

1.2.1 Exploration, Exploitation und Ambidextrie auf dem Mikro-Level: Kompetenzen von Mitarbeitern in spezifischen Arbeitskontexten

Der Begriff Ambidextrie hält seit geraumer Zeit Einzug in der Forschung und ebenso in der Praxis: Die Frankfurter Allgemeine Zeitung kürte Ambidextrie aufgrund der häufigen Verwendung im Berufsalltag zu einem der Unworte der Bürosprache des Jahres 2018 (FAZ, Dezember 2018). In der Literatur wird organisationale Ambidextrie definiert als die duale Fähigkeit, heutige Herausforderungen effizient und zielgeführt zu bewältigen (Exploitation) und anpassungsfähig für zukünftige Veränderungen zu bleiben (Exploration) (Raisch & Birkinshaw, 2008; O'Reilly & Tushman, 2013). Weit verbreitet und doch sowohl praktisch als auch theoretisch mit verschiedenen offenen Fragen verbunden. So sehen sich Organisationen praktisch weiterhin mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie Ambidextrie erreichen können und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind. Welche Massnahmen können Manager und HR-Verantwortliche ergreifen, um die Dualität von Exploration und Exploitation erfolgreich adressieren zu können? Welche Weichen müssen dafür gestellt werden – für jeden Einzelnen, aber auch für die Organisation als Ganzes? Ob Ambidextrie beispielsweise durch strukturelle Abgrenzung bzw. Zusammenführung bestimmter Abteilungen, die ausschliesslich auf Exploration, Exploitation oder aber beide in Kombination abzielen, gefördert werden kann (O'Reilly & Tushman, 2013)? Oder kontextuell, indem der Freiraum gewährt wird, selbst zu entscheiden, wann mehr explorativ oder exploitativ gearbeitet wird und dadurch ein flexibles Hin- und Herwechseln beider Verhaltensweisen ermöglicht wird (Birkinshaw & Gibson, 2004)? In jedem Fall stellt sich dabei die Frage, welche Erfolgsvoraussetzungen Mitarbeitende benötigen, um den Anforderungen an Exploration, Exploitation und Ambidextrie gerecht zu werden.

Theoretisch existiert in der Forschung nun seit mehreren Jahren zwar ein recht dichtes Fundament zu Ambidextrie auf Organisationsebene. Dabei wird stets die Fähigkeit zur simultanen Ausübung beider Subfacetten – also Exploration und Exploitation – als Ziel von Unternehmen bezeichnet (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). Jedoch zeichnet sich ab, dass die blossе Betrachtung auf Organisationsebene für ein tiefgehendes Verständnis des Konstrukts unzureichend erscheint und es wird der Bedarf ersichtlich, Ambidextrie intensiver auf anderen konzeptuellen Ebenen – mit

Blick auf Team- und Individuallevel – weiter zu erforschen (Birkinshaw & Gupta, 2013; Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009; Bonesso, Gerli & Scapolan, 2014; Garcia, 2016). Während sich in der Forschung zunehmend Studien zu Ambidextrie auf Ebene von Business Units oder (Management-)Teams auffinden lassen, so befinden sich Untersuchungen zu Ambidextrie auf der Mikro-Ebene noch in der Anfangsphase (Rosing & Zacher, 2016). Neuere Forschungsbestreben, die sich mit Ambidextrie auf Ebene der Mitarbeiter befassen, konkludieren, dass auch auf individueller Ebene die Fähigkeit zur Beidhändigkeit eine wesentliche Voraussetzung für Performance und innovatives Verhalten bildet (Rosing & Zacher, 2016; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

In der bisherigen Forschung bleiben bislang zwei Aspekte weitestgehend unbeantwortet: Erstens wird Ambidextrie, sowohl auf Makro- als auch auf Mikro-Ebene, als Ziel betrachtet – als Fähigkeit für gesamte Unternehmen, Teams bzw. einzelne Mitglieder in Organisationen (Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou & Mole, 2018; Mom et al., 2009; O’Reilly & Tushman, 2013; Rogan & Mors, 2014). Entsprechend wird Ambidextrie zumeist als Kriterium in wissenschaftlichen Studien berücksichtigt oder im Sinne eines Erfolgsmerkmals für organisationale Performanz als Antezedenz dieser bzw. als vermittelnder Faktor (Mediator) (Tempelaar & Rosenkranz, 2019; Zacher, Robinson & Rosing, 2016). Eine andere Perspektive auf Ambidextrie eröffnet die Möglichkeit, unterschiedliche Anforderungen in spezifischen Arbeitssettings als solche anzuerkennen und dahingehend zu differenzieren, ob ein Arbeitskontext tatsächlich Ansprüche an ein ambidextres Verhalten oder aber eher nur an exploratives oder nur an exploitatives Verhalten stellt. Aus Sichtweise von Mitarbeitenden entspricht dies der Frage, welche Anforderungen je nach Abteilung, Projekt oder Aufgabe konkret gestellt werden und was sie dafür benötigen. Durch eine differenziertere Berücksichtigung der beiden Subfacetten im Vergleich zu Ambidextrie kann das Verständnis für Ambidextrie in Organisationen als Ganzes, aber auch für jeden Einzelnen, weiter vertieft werden. Daran anknüpfend rückt die Betrachtung als Kontextfaktor ein neues Licht auf Ambidextrie.

Zweitens sind Untersuchungen zu Ambidextrie auf Individualebene noch wenig erforscht und erste Studien dazu bislang zumeist auf spezifische Personengruppen eingeschränkt (vgl. Tempelaar & Rosenkranz, 2019). So fokussierten Mom und Kollegen (2009) beispielsweise auf Analysen von ambidextren Aktivitäten bei Managern. Jasmand, Blazevic und De Ruyter (2012) untersuchten ambidextres

Verhalten im Kundenservicebereich (Garcia, 2016) und Good und Michel (2013) beschäftigten sich mit kognitiver Flexibilität als Voraussetzung zur Balancierung von explorativen und exploitativen Verhaltensweisen von Studenten. Durch eine branchenübergreifende empirische Untersuchung von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsverantwortung kann die bisherige Forschung zu Ambidextrie auf Individualebene entsprechend ergänzt werden. Weiterhin existiert aus Forschungssicht bislang ein unzureichendes Verständnis hinsichtlich Antezedenzen von Ambidextrie auf individueller Ebene (Nosella, Cantarello & Filipini, 2012; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Bisherige Publikationen vermerken das Erfordernis zu weiterführender, vertiefender Forschung und deuten darauf hin, dass Mitarbeitende kontextspezifisch unterschiedliche Ressourcen benötigen (Benner & Tushman, 2003; Jansen et al., 2006; Morgan & Berthon, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). Auch die Praxis formuliert die Frage, welche Merkmale Mitarbeiter auszeichnen, die in einer flexiblen, dezentralen Arbeitswelt erfolgreich sind und verzeichnet den Bedarf zur Identifikation erfolgsrelevanter Kompetenzen der Zukunft (vgl. de Molina et al., 2018). In Anlehnung daran ergibt sich die erste Forschungsfrage mit dem Ziel, eine Differenzierung zwischen divergierenden Anforderungen je Arbeitskontext für Individuen zu vorzunehmen:

Forschungsfrage 1: *Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, um im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie individuell erfolgreich zu sein?*

1.2.2 Mitarbeiterkompetenzen und Einfluss auf die Leistung und Gesundheit von Organisationen im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie

Wie stark ist der Hebel eines Individuums nun mit Blick auf Organisationen als Ganzes? Welche Schlüsselqualifikationen benötigen Mitarbeitende, um auch vor dem Hintergrund moderner Arbeitswelten den Erfolg von Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen? Um das Leistungspotenzial von Organisationen ausschöpfen zu können, stellt sich für Praktiker daher die Frage, welche Kompetenzen künftig erfolgsentscheidend sind und wie diese Kompetenzen von Mitarbeitern mit der gesamten Unternehmensleistung zusammenspielen (vgl. de Molina et al., 2018). Neben der Gesamtleistung von Organisationen als relevanter Leistungsfaktor rückt eine weitere bedeutende Erfolgsvariable insbesondere in einer dezentralen, flexiblen und potenziell entgrenzten Arbeitswelt 4.0 in den Vordergrund: die psychische Gesundheit.

Der stetig steigende Druck durch zunehmend dynamische Märkte, gekoppelt mit fortschreitender Digitalisierung und daraus resultierenden agilen Projekten und Arbeitsstrukturen führt zu einem fortwährenden Wandel der Arbeitswelt, was das Risiko einer Überforderung birgt (Cooper & Bevan, 2014). Entsprechend werden Unternehmen mehr denn je vor die Gefahr gestellt, kollektiv auszubrennen. Nicht nur im Hinblick auf die Leistung von Organisationen sind Mitarbeiterkompetenzen erfolgskritisch, sondern auch zur Prävention von emotionaler Erschöpfung (*Burnout*) benötigen Mitarbeitende bestimmte Voraussetzungen (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Bakker, van Emmerik & van Riet, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Als strategische Ressource sind Mitarbeitende die schaffende Kraft, die Unternehmen in Effizienz- und insbesondere auch in Innovationsbestrebungen weiterbringen (Grant, 1996; Newman et al., 2014; Scott & Bruce, 1994). So können Mitarbeiter ungeachtet der Branche und des eigenen Aufgabenbereichs prinzipiell gefordert sein, eher explorativ neue Produkte oder Geschäftsfelder zu entwickeln, eher das Bestehende exploitativ auszuschöpfen oder es besteht die grundsätzliche Anforderung an beides. Es erscheint auch hinsichtlich organisationaler Leistung und Gesundheit relevant, spezifische Arbeitskontexte zu unterscheiden und Anforderungen an Mitarbeitende nach Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie differenziert zu betrachten.

Ein in der Literatur einschlägiges Modell zur Erklärung von Engagement und Erschöpfung bzw. Arbeitsleistungen von Mitarbeitenden (Bakker & Demerouti, 2007) – zur Theorie weiterentwickelt als Job Demands-Resources Theorie bezeichnet (Bakker & Demerouti, 2014), legt dar, wie die Arbeitsleistung beeinflusst wird, wenn Mitarbeiter bestimmte Jobanforderungen zu bewältigen haben – in Abhängigkeit davon, ob sie über individuelle, soziale und/oder organisationale Jobressourcen verfügen oder nicht. Je nach Zusammenspiel verstärkt sich dabei der Einfluss auf arbeitsbezogenes Engagement oder Erschöpfung mit entsprechend positivem oder negativem Einfluss auf die Arbeitsleistung (Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Hieran anlehnend kann Ambidextrie im Sinne eines Kontextfaktors als Jobanforderung erachtet werden. Analog dazu bilden Kompetenzen von Mitarbeitern persönliche Ressourcen, die einen positiven Effekt auf Engagement und Leistung haben sowie mildernd auf Erschöpfung wirken sollten.

Zum besten Wissen der Verfasserin der vorliegenden Arbeit ist bislang keine Studie bekannt, die Ambidextrie als Kontextfaktor berücksichtigt und Ambidextrie explizit in

Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung bringt. Weiter ist forschungsseitig der Bedarf formuliert, in weiteren Studien die Rolle von individuellen Mechanismen und ambidextrem Verhalten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Organisationsebene – beispielsweise der Unternehmensleitung – zu untersuchen (Garcia, 2016). Aktuelle Empfehlungen für zukünftige Forschung folgend, soll die zweite Fragestellung entsprechend ein vertiefendes Verständnis für den Einfluss von personalen Merkmalen im Zusammenhang mit Ambidextrie auf organisationale Leistungsvariablen schaffen:

Forschungsfrage 2: *Welche Mitarbeiterkompetenzen wirken sich im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie positiv auf die Gesamtleistung und Gesundheit von Organisationen aus?*

1.2.3 Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie: Anforderungen an Führungskräfte

Ambidextrie stellt Chancen wie Herausforderungen für die ganze Organisation dar, für Mitarbeitende und auch für Führung. Denn nicht nur für Mitarbeiter ergeben sich potenziell unterschiedliche Anforderungen, abhängig vom spezifischen Arbeitskontext. Auch für Führungskräfte ist eine Sensibilisierung dahingehend bedeutend, unterschiedliche Arbeitsanforderungen zu erkennen und den Führungsstil entsprechend darauf abzustimmen, um die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen bei ihren Mitarbeitenden zu mobilisieren (Zacher & Rosing, 2015). Wie können Führungskräfte Mitarbeitende unterstützen, die Anforderungen an Exploration, Exploitation und Ambidextrie erfolgreich zu adressieren? Was müssen Führungskräfte dafür mitbringen? Ein Führungsstil, der sich im Zusammenhang mit Ambidextrie als effektiv erweist, ist der sogenannte ambidextre Führungsstil (Zacher & Rosing, 2015). Ambidextre Führung wurde in der Forschung erstmals von Rosing, Frese und Bausch im Jahr 2011 präsentiert. Die Konzeptualisierung erfolgte nach einer meta-analytischen Untersuchung zu Effekten verschiedener Führungsstile auf innovative Leistungsvariablen. Basierend auf der Betrachtung von Innovation als linearem Prozess mit den beiden Phasen der Ideengenerierung und der Ideenimplementierung (u.a. Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005; Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011), ist je nach Phase unterschiedliches Verhalten erforderlich, um insgesamt den Innovationsprozess voranzutreiben.

Als Führungsstil zur Förderung der Performanz von Organisationen am Beispiel von Innovation bezeichnet ambidextre Führung dabei die Fähigkeit, flexibel geforderte Verhaltensweisen innerhalb des Innovationsprozesses situationsspezifisch zu variieren zur Förderung von ambidextrem Verhalten der Mitarbeiter (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Ambidextre Führung setzt sich aus zwei Subfacetten zusammen: öffnende und schliessende Führungsweisen (*Opening Leadership Behaviors* und *Closing Leadership Behaviors*). Zacher und Rosing (2015) sowie Zacher und Kollegen (2016) konnten in ihren quantitativen Studien nachweisen, dass entsprechend der theoretischen Annahmen öffnende Führung (Motivieren zur Erhöhung von Varianz im Verhalten der Mitarbeitenden) positiv auf exploratives Verhalten der Mitarbeiter wirkt und schliessende Führung (Kontrollieren zur Reduzierung von Varianz im Verhalten der Mitarbeitenden) einen positiven Effekt auf exploitatives Mitarbeiterverhalten hat.

Angesichts der Aktualität der Konzeptualisierung in der Führungsforschung ist ambidextre Führung bislang noch wenig erforscht (Zacher et al., 2016). Zudem wird in der bisherigen Forschung ein Führungsklima hinsichtlich Ambidextrie, d.h. in welchem Ausmass Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens über verschiedene Hierarchieebenen hinweg mehrheitlich spezifische Führungsverhaltensweisen zeigen, bislang kaum berücksichtigt (Ricken, 2018). In den bisherigen Studien wird dabei, analog zur Konzeptualisierung von Ambidextrie auf Organisations- oder auch Mikro-Ebene, ebenfalls die Erreichung eines ambidextren Führungsstils als Ziel betrachtet – mit der Frage, wie Führungskräfte die Kombination erreichen können (vgl. Zacher et al., 2016). In dieser Arbeit wird auch hinsichtlich ambidextrer Führung die Perspektive dahingehend verlagert, dass nicht Ambidextrie als alleiniges Zielbild eingeht, sondern eine differenzierte Betrachtung zu den Subfacetten der Führungsweisen stattfinden soll, um ein verbessertes Verständnis für die Dualität bzw. potenzielle Integration beider Komponenten zu erreichen. Dies knüpft an bisherige theoretische Überlegungen an, dass Führungskräfte potenziell dazu tendieren, entweder nur einen öffnenden oder nur einen schliessenden Führungsstil zu zeigen, jedoch nicht beide Komponenten kombiniert auf demselben Level ausüben (Zacher & Wilden, 2014). Offen ist hier die Frage, welche Merkmale von Führungskräften dies bedingen und ob je nach Anforderung an Exploration, Exploitation oder Ambidextrie unterschiedliche Voraussetzungen notwendig sind.

Vereinzelt bietet die Literatur bereits empirische Arbeiten zu Antezedenzen und Wirkzusammenhängen mit ambidextrer Führung, z.B. haben Rosing et al. (2011) emotionale Intelligenz als relevante Voraussetzung herausgestellt. Jedoch existiert bislang nur wenig Wissen darüber, was Führungskräften dazu verhilft, öffnendes, schliessendes oder ambidextres Führungsverhalten zu zeigen (Zacher et al., 2016). Sowohl aus Forschungssicht als auch für die unternehmerische Praxis ist es relevant, Antezedenzen von effektiver Führung im Kontext von Ambidextrie zu identifizieren. Dabei erscheint die Frage nach Kompetenzen der Zukunft ebenso mit Blick auf Führungskräfte essenziell, um ein modernes Führungsverständnis im Unternehmen etablieren zu können und damit verbunden ein umfassendes Verständnis für erfolgsrelevante Kompetenzen – für Mitarbeiter und für Führungskräfte – erlangen zu können.

Daran anlehnend soll ein Beitrag zur Forschung und auch für die Praxis geleistet werden, indem die folgende dritte Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit aufgestellt wird:

Forschungsfrage 3: *Welche Kompetenzen von Führungskräften fördern ein effektives Führungsklima im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie?*

1.3 Theoretischer Bezugsrahmen: Die Job Demands-Resources Theorie

In der sozialpsychologischen Forschung besteht eine wesentliche Grundlage zur Erklärung menschlichen Verhaltens in der Annahme, dass jegliches Verhalten eine Funktion von Person und Umwelt ist, also sich aus einem wechselseitigen Zusammenspiel dieser beiden Grössen ergibt (vgl. Lewin, 1963). Auch und insbesondere im Kontext der Arbeit stellt sich in ähnlicher Weise die Frage, wie Arbeitsverhalten entsteht und welche Einflussgrössen auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitern wirken (vgl. Bakker & Demerouti, 2014). Warum sind manche Mitarbeitende motiviert und energetisch bei ihrer Arbeit, während andere schnell in eine Erschöpfung geraten? Unter welchen Bedingungen können Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen und wie muss Arbeit entsprechend gestaltet sein?

Die Entstehung von Arbeitsmotivation und arbeitsbezogenem Stress ist nunmehr seit mehreren Jahrzehnten Bestandteil der Forschung. Dabei wurden in der Vergangenheit verschiedene Ansätze herangezogen, um deren Entstehung zu erklären (z.B. Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1966; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Meist jedoch mit nur einseitigem Fokus, entweder auf den Zusammenhang zwischen Stressoren und Erschöpfung bzw. Burnout oder auf motivierende Aspekte von Arbeit (z.B. bestimmte Aufgaben- und Jobcharakteristiken, vgl. Grant, Fried & Juillerat, 2010; Hackman & Oldham, 1980) und Engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

Die Job Demands-Resources Theorie (JDR-Theorie) von Bakker und Demerouti (2014) bildet eine Erweiterung des in der Forschung vielfach zitierten, dominanten Ansatzes des Job Demands-Resources Modells (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Das Job Demands-Resources Modell basiert auf der Annahme, dass Arbeitsleistung aus einem Wechselspiel zwischen Anforderungen (*Job Demands*) und Ressourcen (*Job Resources*) resultiert. Erstere beschreiben Aspekte der Arbeit, die physische und/oder psychische Anstrengungen erfordern. Dies können beispielsweise Faktoren wie Zeitdruck, ungünstige physische Arbeitsumgebungen oder intensive Kundenkontakte sein (Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Letztere hingegen bezeichnen arbeitsbezogene Aspekte, die Personen bei der Erreichung ihrer Arbeitsziele unterstützen, Arbeitsanforderungen dabei gezielt adressieren und/oder darüber hinaus Lernen und persönliches Wachstum fördern können (Bakker & Demerouti, 2007). Jobressourcen können dabei ebenfalls physisch oder psychisch sein und sowohl persönlicher (z.B. Selbstwirksamkeit, Resilienz) als auch sozialer (z.B. Unterstützung von Kollegen) oder gar organisationaler Natur (z.B. Möglichkeiten zur Partizipation) sein (Xanthopoulou et al., 2007).

Die JDR-Theorie kombiniert folglich zwei Forschungstraditionen, indem sie einfache sowie multiplikative Effekte von Jobanforderungen und Jobressourcen auf arbeitsbezogenen Stress und Motivation erklärt (Bakker & Demerouti, 2014). Dadurch wird eine übergreifende Grundlage geboten, welche – unabhängig von den spezifischen Anforderungen und Ressourcen – auf verschiedenartige Arbeitssettings angewandt werden kann (Bakker & Demerouti, 2007). Eine Darstellung zum Wechselspiel und den jeweiligen Effekten findet sich in Abbildung 3.

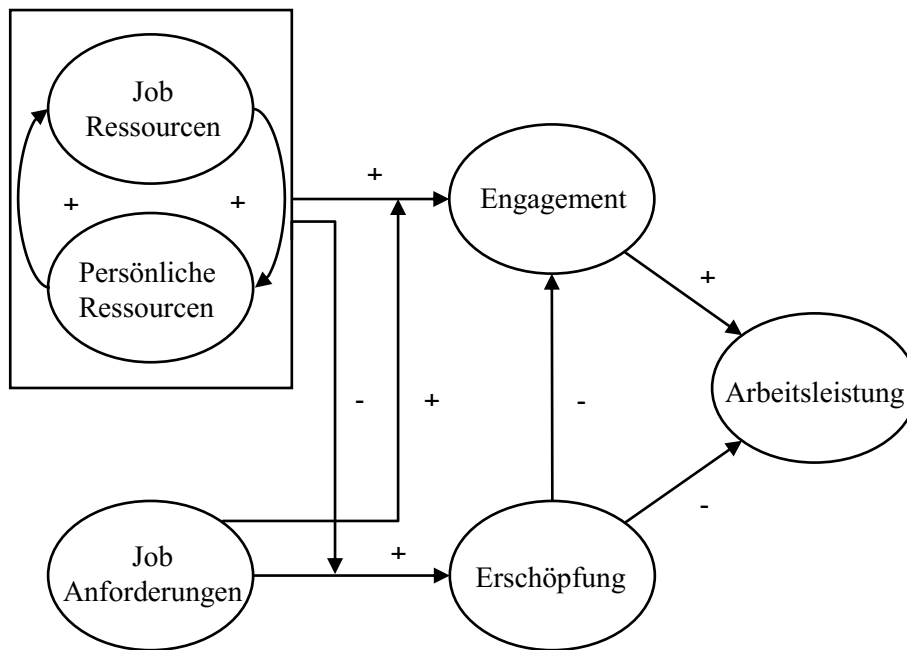


Abbildung 3. Zusammenspiel und Effekte von Jobressourcen und -anforderungen (JDR-Theorie, Darstellung nach Bakker & Demerouti, 2014).

In der bisherigen Forschung wurde der JDR-Ansatz bereits vielfach verwendet, um verschiedene arbeitsbezogene Auswirkungen von Jobressourcen und -anforderungen vorherzusagen (nachfolgend zitiert nach Bakker & Demerouti, 2014): Burnout (z.B. Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001), organisationales Commitment (z.B. Bakker et al., 2010) und Arbeitsengagement (z.B. Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Ebenso für die Vorhersage von Konsequenzen dieser Erfahrungen wie beispielsweise Absentismus (z.B. Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009) und Jobperformance (Bakker et al., 2008; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Die JDR-Theorie wird als theoretischer Bezugsrahmen für die vorliegende Dissertation herangezogen und für die eigene Fragestellung angewandt. Dabei werden Kompetenzen von Mitarbeitenden als persönliche und soziale Ressourcen berücksichtigt (vgl. Kapitel 2). Die verschiedenen Arbeitskontexte von Exploration, Exploitation und Ambidextrie werden jeweils als Jobanforderung angenommen (vgl. Gabler, Ogilvie, Rapp & Bachrach, 2017) und es werden die Auswirkungen des Wechselspiels der genannten Jobressourcen und -anforderungen auf individuelle Leistung sowie organisationale Konsequenzen (organisationale Leistung und kollektive emotionale Erschöpfung) untersucht.

1.4 Zur Begrifflichkeit von Kompetenzen

Aus diversen Forschungsdisziplinen stammend (z.B. Erziehung, Psychologie, Management, Human Resources), existieren unterschiedliche Definitionen und Herangehensweisen für die Konzeptualisierung von Kompetenzen (z.B. Bartram, 2005; Eilles-Matthiessen, el Hage, Janssen & Osterholz, 2002; Erpenbeck & Heyse, 2008; Kauffeld, 2005; Prifti et al., 2017). Eine erste Definition von Kompetenzen stammt von McClelland (1973): „a personal trait or set of habits that leads to more effective or superior job performance“ (S. 8). Boyatzis (1982) beschrieb Kompetenzen als „an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses“ (S. 21). Später wurden Kompetenzen wie folgt charakterisiert: „competencies are skills and abilities; things you can do; acquired through work experience, life experience, study or training“ (Spencer & Spencer, 1993, S. 21). Bartram, Robertson und Callinan (2002) konzeptualisierten Kompetenzen schliesslich als „sets of behaviors that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes“ (S. 7).

Jackson, Cooper-Thomas, van Gelderen und Davis (2010) führen eine Auflistung zur Verbreitung der Begrifflichkeit an (S. 169): Verwendet wird der Begriff von Kompetenzen demnach im Zusammenhang mit der Emergenz und Förderung von Arbeitsleistung (Bartram et al., 2002; Spencer & Spencer, 1993), allgemein mit arbeitsbezogenem Verhalten (Woodruffe, 1991), Beurteilungen von Leistungen (Bartram, 2005; Catano, Darr & Campbell, 2007; Xiao, 2006), Arbeitsanalysen (Lievens, Sanchez & de Corte, 2004; Wilson, Levine, Morgeson, Thomsen & Harvey, 2007) und persönlicher Weiterentwicklung (Riggio & Lee, 2007).

Neben einer Spezifikation und Anwendung auf berufliche Handlungskompetenzen kann der Kompetenzbegriff auch erziehungswissenschaftlich wie folgt aufgefasst werden: „Kompetenzen sind die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001, S. 27). Aus lern- und entwicklungstheoretischer Perspektive umfasst der Kompetenzbegriff damit im Allgemeinen auch Wissen, Können sowie den handelnden Umgang mit Wissen.

Diese breite Anwendung veranschaulicht, dass es praktisch nicht möglich erscheint, ein einheitliches Konzept für Kompetenzen aufzustellen (Meriot, 2005; Schippmann et al., 2000).

Generell können drei Ansätze im Hinblick auf Kompetenzen unterschieden werden: die behaviorale, die funktionale sowie die holistische/multidimensionale Herangehensweise (Prifti et al., 2017). Der behaviorale Ansatz fokussiert auf Attribute, welche über kognitive Fähigkeiten hinausreichen. Dies sind z.B. Selbstregulation und soziale Kompetenzen (Boyatzis, 2008; McClelland, 1973). Im Kern werden Kompetenzen hierbei gegensätzlich zu Persönlichkeitsmerkmalen und Intelligenz grundsätzlich verhaltensbezogen aufgefasst. Folglich werden sie als erlernbar und entwickelbar erachtet. Im Sinne des funktionalen Ansatzes gelten Kompetenzen als Anforderungen zur Aufgabenerfüllung; diese etwas engere Perspektive ist folglich auf Knowhow und Fertigkeiten zur konkreten Ausführung von Aufgaben begrenzt. Bei der dritten, der holistischen bzw. multidimensionalen Herangehensweise werden individuelle und organisationale Kompetenzen simultan als Voraussetzung zur Zielerreichung gesehen (Prifti et al., 2017). Diese Arbeit orientiert sich an der behavioralen Perspektive. Aufgrund der hohen praktischen Relevanz erscheint es sinnvoll, diesen Ansatz als Grundlage heranzuziehen, da die Betrachtungsweise dabei über eine rein funktionale Dimension hinausreicht und überdies eine Ableitung von praktischen Implikationen für Trainings und sonstige Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung zulässt.

In der vorliegenden Arbeit wird der Kompetenzbegriff sehr praxisnah im Sinne von Schlüsselqualifikationen aufgefasst. Das Verständnis zur Einordnung von Kompetenzen fusst dabei grundlegend auf zwei Definitionen, die aus der Forschung respektive der Praxis hervorgehen. Die erste geht aus der Forschung hervor:

„a competency is not the behavior or performance itself but the repertoire of capabilities, activities, processes and responses available that enable a range of work demands to be met more effectively by some people than by others“ (Kurz & Bartram, 2002, S. 230).

Die zweite Definition entstammt dem Bundesinstitut für Berufsbildung:

„Unter Kompetenz wird in der breiteren Bildungsdiskussion allgemein die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Kompetent sind die Personen, die auf der

Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können. Insbesondere die Bewältigung von Anforderungen und Situationen, die im besonderen Masse ein nicht standardmässiges Handeln und Problemlösen erfordern, wird mit dem Kompetenzkonzept hervorgehoben.“ (zitiert nach Benkler, 2018, S. 586).

Die angeführten Konzeptualisierungen von Kompetenzen beziehen sich auf die Individualebene. Überdies können Kompetenzen auch auf organisationaler und interorganisationaler bzw. gesellschaftlicher Dimension betrachtet werden (Zaugg, 2006). Analog zu divergierenden Konzeptualisierungen von Kompetenzen auf individueller Ebene existieren auch bei der Betrachtung von Kompetenzen auf der Organisationsebene verschiedene Ansätze in der betriebswirtschaftlichen Forschung (Freiling, Rasche & Wilkens, 2008). Forschung im Bereich des strategischen Managements verknüpft kollektive Kompetenzen direkt mit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, wohingegen Behavioristen in Verknüpfung zur Personalwirtschaft vornehmlich eine individuelle Perspektive fokussieren (Murray, 2003).

Als organisationale oder kollektive Kompetenz wird im Allgemeinen die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens beschrieben, nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben (Prahalad & Hamel, 1990; Wilkens, 2004). Abgeleitet von dem ressourcenorientierten Ansatz (Barney 1991; Ray, Barney & Muhanna, 2004) wird dabei thematisiert, inwiefern Organisationen in der Lage sind, das Handlungspotenzial von Ressourcen zu aktivieren und wirkungsvoll zu nutzen (Wilkens, 2004). Während individuelle Kompetenzen persönliche Attribute, Fertigkeiten, Prozesse und verfügbare Antwortmuster zur Ausübung von Arbeitstätigkeiten darstellen (Kurz & Bartram, 2002), können organisationale Kompetenzen Prozesse, Systeme und Praktiken umfassen, die es Unternehmen ermöglichen, persönliche Kompetenzen als Bündelung von Ressourcen in organisationsweite Kompetenzen umzuwandeln (Murray, 2003). Vereinzelt wird der Begriff der kollektiven Kompetenzen in der Forschung distinkt von organisationalen Kompetenzen verwendet und meint dann in klassischeren Ansätzen meist die Verbindung von individuellen und organisationalen Kompetenzen (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Nordhaug, 1998). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der kollektiven Kompetenz hingegen für die Aggregation von Kompetenzen der individuellen Ebene verwendet.

1.5 Methodik: Forschungsansatz, Datenquellen und Vorgehen

1.5.1 Forschungsansatz

In der Managementforschung kann prinzipiell zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung differenziert werden (Ulrich, 1984). Die Grundlagenforschung behandelt vornehmlich theoretisch hergeleitete Fragen, wohingegen Fragestellungen im Bereich der angewandten Wissenschaften aus realen Phänomenen und Problemen in der Praxis resultieren.

Die vorliegende Arbeit leitet die Problemstellung aus der unternehmerischen Wirklichkeit ab, sodass das Themenfeld von Kompetenzen im spezifischen Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie in enger Verzahnung mit der Praxis – also anwendungsorientiert – abgehandelt werden soll. Diese Arbeit misst dabei neben einem Beitrag zur Forschung insbesondere dem Beitrag für die Praxis eine besonders hohe Bedeutung zu. Entsprechend besteht das übergeordnete Ziel darin, Handlungsempfehlungen zur Lösung praktischer Probleme zu entwickeln.

Es können prinzipiell zwei Forschungsansätze unterschieden werden, die im Bereich der Forschung von Managementlehre sowie in den Sozialwissenschaften Anwendung finden: quantitative und qualitative Methoden. Quantitative Forschung basiert auf der Erhebung von numerischen Daten, welche zumeist mithilfe von Fragebögen erfasst und quantifiziert werden. Aufgrund der ökonomischen Anwendbarkeit können hierbei in der Regel grosse Datenmengen generiert werden (vgl. Flick, 2000). Die Auswertung erfolgt dabei mittels statistischer Verfahren. Im Gegensatz dazu beruhen qualitative Ansätze auf vergleichsweise geringeren Datenmengen, die beispielsweise auf Basis von (Experten-)Interviews gewonnen werden und damit insbesondere verbale Daten umfassen (Bortz & Döring, 2006; Meyer & Raffelt, 2011). Qualitative Forschung wird zur vertiefenden Informationsgewinnung herangezogen (Edmondson & McManus, 2007).

Quantitative und qualitative Ansätze werden oftmals parallel oder sequenziell eingesetzt (Schultz & Hatch, 1996). Beim sequenziellen Vorgehen ist eine geläufige Aufeinanderfolge der anfängliche Einsatz quantitativer Verfahren zur Identifikation objektiver Muster, um zunächst einen prinzipiell verallgemeinerbaren Überblick zu gewinnen, und eine daran anschliessende Anreicherung mit eher subjektiven Beispielen durch qualitative Verfahren, um das Verständnis für Handlungsmechanismen zu vertiefen

(Yang & Miller, 2008). Dieser sequenzielle Ansatz wird für die vorliegende Dissertation herangezogen.

Aufgrund der hohen praktischen Relevanz des behandelten Themenfelds beabsichtigt die vorliegende Arbeit, evidenzbasierte Implikationen für die Praxis bereitzustellen. Aus diesem Grund wird der Fokus primär auf eine quantitativ-empirische Forschungsmethode gelegt und es werden dabei die Stärken der Forschungsökonomie sowie Objektivierbarkeit der Daten genutzt (vgl. Bungard, Holling & Schulz-Gambard, 1996), welche durch den Einsatz von quantitativen Fragebogenstudien mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entstehen. Die quantitativen Analysen werden durch qualitative Elemente angereichert: Als Ergänzung und zur Veranschaulichung werden die komplexen Ergebnisse der quantitativen Studien folglich durch einen qualitativen Teil anhand von Praxisbeispielen untermauert. Die Erstellung dieser Cases aus der Praxis erfolgt basierend auf semi-strukturierten Interviews mit Führungspersonen in spezifischen Arbeitskontexten bzw. aus dem HR-Bereich. Auf diese Weise werden die Vorteile beider Forschungsansätze genutzt, um die Anwendbarkeit für die unternehmerische Praxis zu unterstreichen (vgl. Rousseau, 2006). Nachfolgend wird das quantitative methodische Vorgehen genauer vorgestellt.

1.5.2 Datenquellen und Beschreibung der Stichprobe

Für die quantitativen Analysen der vorliegenden Arbeit werden Daten herangezogen, welche mittels einer grosszahligen Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch, gewonnen wurden und stammen aus dem Jahr 2018. Als Studiendesign wurde ein Querschnittsdesign verwendet, welches anhand eines Fragebogens als Online und Paper-Pencil-Version durchgeführt wurde. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und den teilnehmenden Personen wurde volle Anonymität zugesagt.

Eine Besonderheit der genutzten Befragung besteht in dem verwendeten *Split Sample Design* (Rousseau, 1985), d.h. die Daten wurden je Unternehmen aus drei verschiedenen Quellen erhoben. Diese drei Datenquellen waren Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung, Verantwortliche im Bereich Human Resources und Mitglieder der Geschäftsführung. Die Teilnehmenden aus der Gruppe der Beschäftigten wurden zudem jeweils randomisiert einer von drei verschiedenen Befragungsgruppen

zugeordnet, welche in unterschiedlichen Fragebogenversionen (Version A, B und C) je Einschätzungen zu verschiedenen Konstrukten erfragten. Die Datenerhebung erfolgte standardisiert und die Fragebogenversionen waren jeweils in vergleichbarer Länge. Durch die verschiedenen Datenquellen wurde die Vermeidung eines *Common Source Bias* adressiert (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Die zugrundeliegende Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasste 86 deutsche Unternehmen mit insgesamt 14 198 Mitarbeitenden. Bei der Befragung durften nur Unternehmen teilnehmen, die zwischen 20 und 5 000 Mitarbeitende beschäftigen. Die Mitarbeiteranzahl der finalen Stichprobe lag zwischen 20 und 1 972 Mitarbeitenden, mit durchschnittlich 333 Mitarbeitenden (Median = 215 Mitarbeitende). Die Unternehmen verteilten sich folgendermassen auf die unterschiedlichen Branchen: 29,9% produzierendes Gewerbe, 10,3% Einzel- und Grosshandel, 50,55% Service und Dienstleistungen sowie 9,2% Finanzen und Versicherungen.

Die beschriebene Stichprobe bildete die Grundlage für alle Analysen im Rahmen dieser Arbeit. Aufgrund der Struktur der Daten (*Split Sample Design* mit drei verschiedenen Datenquellen) wurde der Datensatz für die Untersuchungen in den jeweiligen Kapiteln wie folgt gefiltert: Aufgrund der Randomisierung in drei Gruppen innerhalb der Quelle der Beschäftigten (Fragebogenversionen A, B und C) wurden für das zweite Kapitel die Daten aus den Fragebogenversionen so extrahiert, dass für alle zu untersuchenden Variablen Einschätzungen vorhanden waren. Hierfür konnten die Einschätzungen von insgesamt 4 699 Mitarbeitenden herangezogen werden. Diese Teilstichprobe war durchschnittlich 40,2 Jahre alt ($SD = 11.51$), 61,6% davon waren männlichen und 38,4% weiblichen Geschlechts und die Dauer der Betriebszugehörigkeit lag im Durchschnitt bei 9,3 Jahren ($SD = 9.25$). Im dritten Kapitel konnte die Grundgesamtheit der Stichprobe mit den aggregierten Daten von insgesamt 86 Unternehmen (vgl. Angaben oben) verwendet werden. Für ein adäquates Matching der Messungen zu den unabhängigen und abhängigen Variablen im vierten Kapitel schliesslich wurden die aggregierten Daten so gefiltert, dass für die unabhängigen Variablen nur die Einschätzungen von Beschäftigten mit einer Führungsverantwortung (unteres, mittleres und oberes Management) als Basis verwendet wurden. Hierfür konnte eine aggregierte Teilstichprobe von 80 der insgesamt 86 Unternehmen extrahiert werden.

1.5.3 Quantitatives Vorgehen

Für die quantitativen Untersuchungen wurden jeweils Regressionsanalysen durchgeführt, um direkte Effekte und bedingte direkte Effekte (Moderationen) zu prüfen und dabei Wirkmechanismen verschiedener Kompetenzen in Wechselwirkungen mit spezifischen Arbeitskontexten aufzuzeigen.

Die Analysen des zweiten Kapitels erfolgten auf individueller Ebene und die Messungen basieren jeweils auf Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden. Zur Prüfung, dass keine Probleme aufgrund der *Common Method Variance* vorliegen, wurde ein *Harman Single Factor Test* vorgenommen. Ein kritisches Ausmass der *Common Method Variance* liegt demnach dann vor, wenn bei der Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse entweder nur ein einziger Faktor resultiert oder ein Faktor mehr als 50% der Varianz in den Items erklärt (Podsakoff et al., 2003). Die unternommene exploratorische Faktorenanalyse mit allen Modellvariablen (nicht-rotierte Faktorlösung) ergab vier Faktoren mit einem Eigenwert grösser als 1. Der erste Faktor erklärte 27% der Varianz und lag entsprechend unter der kritischen Grenze eines Höchstwerts von 50% (Podsakoff & Organ, 1986).

Die Analysen des dritten und vierten Kapitels wurden jeweils auf der Organisationsebene durchgeführt. Dafür wurden individuelle Einschätzungen auf organisationale Ebene aggregiert und hierzu eine Überprüfung vorgenommen, ob jeweils die Bedingungen zur Rechtfertigung einer Aggregation erfüllt wurden (Kozlowski & Klein, 2000). Um die Aggregation individueller Einschätzungen auf Organisationsebene zu rechtfertigen, sollten sogenannte Intraklassen-Korrelationskoeffizienten (englisch: *Intra-Class-Correlation*, ICC) berechnet und die Einhaltung entsprechender Richtlinien zu den Kennwerten geprüft werden (Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004; James, Demaree & Wolf, 1984; LeBreton & Senter, 2008): Der Kennwert ICC_1 sollte einen signifikanten Effekt (signifikanter F-Wert) hinsichtlich einer einfaktoriellen ANOVA aufzeigen; für den Kennwert ICC_2 als Reliabilität des Gruppenmittelwerts gelten als Richtlinie Werte, die grösser als .60 sind als angemessen, jedoch werden hierfür auch Werte grösser als .30 noch als ausreichend bezeichnet (Chen et al., 2004; Chen & Bliese, 2002).

Zur Reduzierung eines *Common Method Bias* bei den Untersuchungen auf dem organisationalen Level wurden den Empfehlungen von Podsakoff et al. (2003) folgend die unabhängigen und abhängigen Variablen von verschiedenen Quellen erhoben. Die

unabhängigen Variablen wurden jeweils durch Selbsteinschätzungen von Mitarbeitenden bzw. Führungskräften erfasst, verwendete Moderatoren wurden durch Einschätzungen der Geschäftsleitung erhoben. Die abhängigen Variablen wurden durch Fremdeinschätzungen von Geschäftsleitung und, wenn gleichzeitig vorhanden, von Personalverantwortlichen erfasst (organisationale Leistung) bzw. stammten aufgrund des *Split Sample Designs* mit drei Fragebogenversionen innerhalb der Befragung der Beschäftigtengruppe aus einer anderen Quelle im Vergleich zu den unabhängigen Variablen (Kapitel 3: kollektive emotionale Erschöpfung. Kapitel 4: öffnendes, schliessendes und ambidextres Führungsklima).

1.6 Aufbau der vorliegenden Arbeit

Das erste Kapitel diene als Einleitung zur Heranführung an das Thema auf Basis der praktischen und theoretischen Relevanz, steckte den herangezogenen theoretischen Bezugsrahmen ab und stellte die verwendete Methodik der vorliegenden Arbeit vor.

Die übergeordnete Fragestellung nach erfolgsrelevanten Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften im Kontext Exploration, Exploitation und Ambidextrie wird im Rahmen dieser Arbeit aus drei Perspektiven beleuchtet. Die drei dafür abgeleiteten Forschungsfragen wurden in Kapitel 1.2 präsentiert; diesen wird nachfolgend jeweils ein Kapitel gewidmet.

Kapitel 2 zeigt eingangs eine Verschiebung von Kompetenzanforderungen vor dem Hintergrund der neuen Arbeitswelt auf, worauf basierend relevante Kompetenzen aufgrund der hohen praktischen Relevanz zunächst aus der Praxis hergeleitet und anschliessend theoretisch operationalisiert werden. Mit dem ersten Fokus auf individuelle Leistungen in den empirischen Untersuchungen bildet dieses Kapitel die Grundlage für die verwendeten Kompetenzen in der vorliegenden Arbeit und unternimmt erste Analysen zu den divergierenden Arbeitskontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie. Daran anknüpfend wird in Kapitel 3 das Augenmerk auf organisationale Konsequenzen der identifizierten Kompetenzen in den drei unterschiedlichen Arbeitskontexten gelegt und neben organisationaler Leistung wird auch die Relevanz einer Betrachtung von organisationaler psychischer Gesundheit aufgezeigt. In Kapitel 4 werden Kompetenzanforderungen von Führungskräften in Verbindung zu effektiver Führung in den drei Kontexten fokussiert.

In diesen Kapiteln 2 bis 4 werden jeweils zunächst theoretische Überlegungen und bisherige empirische Befunde angeführt. Darauf aufbauend werden Hypothesen generiert, die mittels quantitativen Datenanalysen überprüft werden. Anschliessend werden in jedem Kapitel die empirischen Ergebnisse präsentiert und direkte Implikationen für die Praxis abgeleitet. Vereinzelt wird zusätzlich ein geeignetes Praxisbeispiel zur Abrundung eines Kapitels angeführt, welches im Rahmen der qualitativen Analyse erhoben wurde und beispielhaft eine spezifische Anwendung zur Umsetzung in der Praxis aufzeigt.

In Kapitel 5 werden die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammenfassend berücksichtigt. Zunächst wird dafür ein weiteres, aus qualitativer Analyse erfasstes Praxisbeispiel als Case präsentiert, welches die gebündelten Erkenntnisse einbettet und beispielhaft als Best Practice veranschaulicht, wie Unternehmen die unterbreiteten Vorschläge zu praktischen Implikationen erfolgreich umsetzen können. Die gesammelten Praxisimplikationen bilden dann die Basis zur Ableitung von Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement. Wichtig ist, dass die vorliegende Arbeit nicht die Intention verfolgt, ein pauschales Kompetenzmodell zu präsentieren oder Prozesse zur Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen darzulegen. Es werden vielmehr spezifische Erfolgsvoraussetzungen von Mitarbeitenden und Führungskräften konzentriert betrachtet, eine Sensibilisierung für unterschiedliche Arbeitskontexte hergestellt und dies gilt als Grundstein für Empfehlungen, die basierend auf der verwendeten Forschungsmethodik im Rahmen dieser Arbeit in enger Verzahnung zur Praxis abgeleitet werden können. Zudem werden im letzten Kapitel Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und es werden Implikationen für weiterführende Forschung gegeben. Im abschliessenden Fazit wird die Arbeit übergeordnet reflektiert. In Abbildung 4 ist der Aufbau der vorliegenden Arbeit grafisch veranschaulicht.

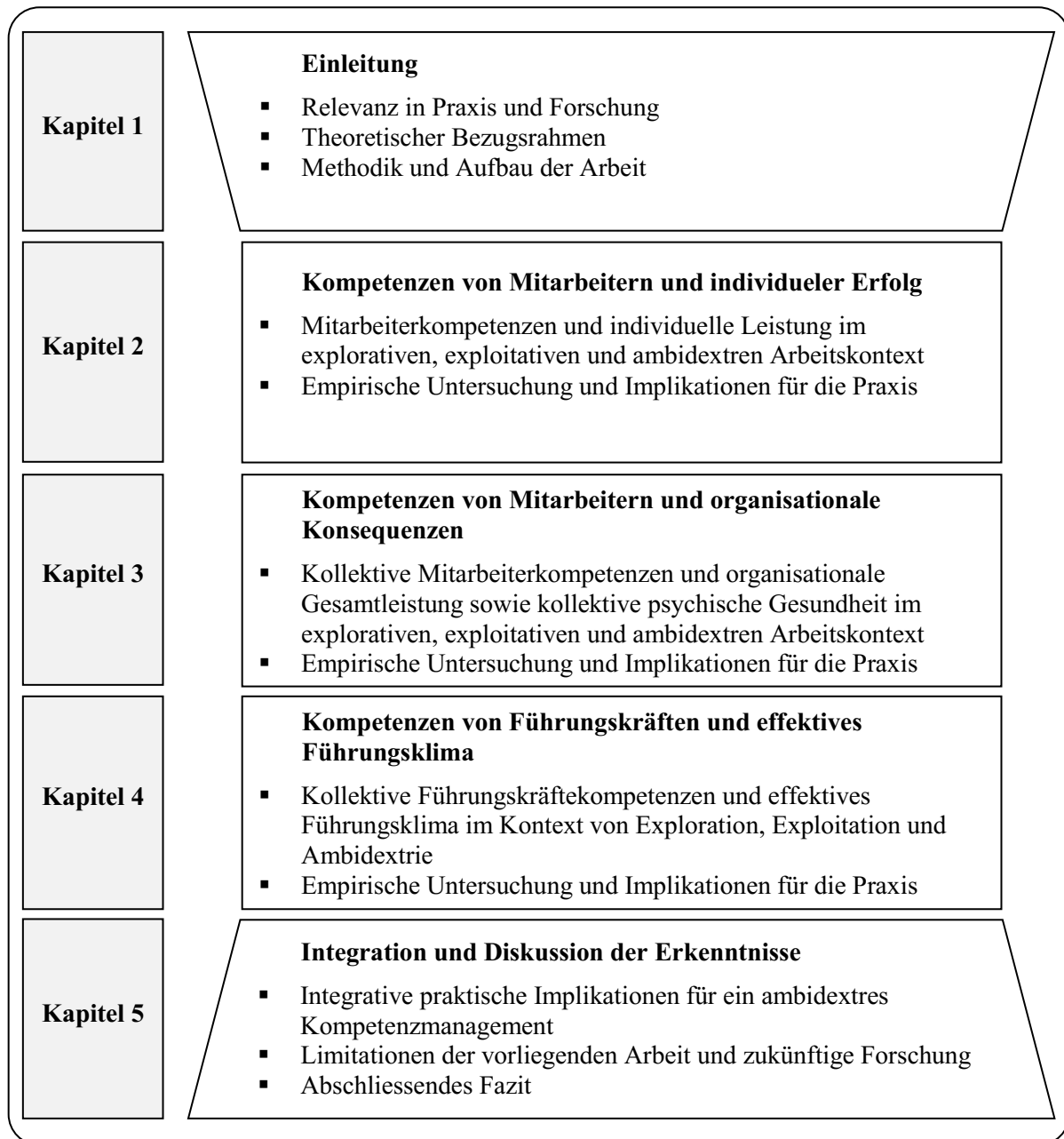


Abbildung 4. Übersicht und Struktur der vorliegenden Arbeit.

2 Kompetenzen von Mitarbeitern und individueller Erfolg im explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontext

2.1 Der Stellenwert von Mitarbeitern als strategische Ressource bleibt unangefochten

„Success depends on putting people, not technology, first.“

(*Swiss Technology Vision 2017, Zollinger & Centonze, 2017*)

Standardisierungen und Automatisierungen, die im Zuge der Digitalisierung immer mehr zunehmen, bilden einen modernen Hebel zur Steigerung des Erfolgs für Unternehmen (Colbert, Yee & George, 2016). Durch disruptive Entwicklungen, wie mitunter künstlicher Intelligenz und *Machine Learning*, entstehen nach und nach intelligente, selbstlernende Systeme, die viele Prozessabläufe erheblich zu vereinfachen vermögen. Nichtsdestotrotz: Eine wesentliche Voraussetzung für Hochleistungen, Kreativität und Innovation sind und bleiben die Mitarbeitenden (Hammond et al., 2011; Mueller, Rosenbusch & Bausch, 2013; Patterson, Kerrin & Gatto-Roissard, 2009). Es sind nämlich die Mitarbeitenden, die weiterhin einen bedeutenden Anteil der Arbeitsleistungen erbringen und das Innovationspotenzial von Organisationen steigern: „The characteristics and behaviours of people in organisations are at the core of organisational innovation. Whilst the biggest challenge for many organisations at present may be surviving the current economic climate, promoting and encouraging innovative working is argued to contribute to long term organisational survival.“ (Patterson et al., 2009, S. 5). Durch den immensen Wissensbestand stellen Mitarbeiter als strategische Ressource den Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen dar und bilden einen wichtigen Grundstein zur Ausschöpfung des bestehenden Wissens (Good & Michel, 2013; Grant, 1996; Newman et al., 2014; Scott & Bruce, 1994). Nicht zuletzt dadurch erklärt sich der Begriff *Humankapital*, der den Stellenwert von qualifizierten Mitarbeitern für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstreicht.

Doch was trägt dazu bei, dass Mitarbeitende ihr Leistungspotenzial voll entfalten können? Anknüpfend an die Job Demands-Resources Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) können Jobressourcen zur Förderung der Performanz auf individueller, sozialer oder organisationaler Ebene gegeben sein. Organisationale Faktoren bilden

beispielsweise die Unternehmenskultur und das Führungsklima. So wirkt sich die Kultur in Organisationen nachweislich positiv sowohl auf die individuelle Leistung (Sheridan, 1992) als auch auf die der gesamten Organisation aus (Calori & Sarnin, 1991; Denison, 1990). Kollektive Werte eines Unternehmens, welche sich zumeist in Form der Kultur spiegeln, können ebenso als Ressource dienen: So verhilft zum Beispiel eine in der Kultur verankerte *Work-Life-Balance*, mit dem Fokus auf Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, Mitarbeitenden dazu, eine psychologische Distanz zur Arbeit zu entwickeln (vgl. Park, Fritz & Jex, 2011). Auch das Führungsklima wirkt mobilisierend auf die Arbeitsleistung. Unterstützung durch Führungskräfte fördert beispielsweise das Kompetenzzempfinden der Mitarbeitenden (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bildet einen Hebel zur Steigerung der Leistungen (Yukl, 2010). Weitere Jobressourcen ergeben sich durch Rahmenbedingungen der (Zusammen-)Arbeit. Autonomie und Telearbeit können hier beispielweise als Erfolgsfaktor dienen (vgl. Crandall & Gao, 2005; Millikin, Hom & Manz, 2010; Pillet & Carillo, 2016).

Nur unzureichend in der Forschung berücksichtigt ist dagegen die Frage nach erfolgsrelevanten Kompetenzen, damit Mitarbeitende gerade organisationale Jobressourcen, die im Zuge der neuen Arbeitswelt vermehrt entstehen, überhaupt wirklich ausschöpfen können (Bondarouk & Leede, 2017; Spreitzer et al., 2017). Denn neben organisationalen Variablen benötigen Mitarbeiter auch individuelle und soziale Ressourcen und müssen in persönlicher Hinsicht bestimmte Voraussetzungen mitbringen, die sie auch in einer sich stetig und in schnellem Tempo verändernden Arbeitswelt befähigen, performant zu sein (Michailowa & Röhrig, 2018).

In der Literatur finden sich verschiedene Konzeptualisierungen zu Kompetenzmodellen, die vornehmlich aus der Personal- und Organisationspsychologie hervorgehen. Ein einschlägiges Modell mit empirischer Evidenz lieferten Kurz und Bartram (2002) mit den sogenannten *Great Eight*. Die Autoren identifizierten auf Basis von Faktorenanalysen und multidimensionalen Skalierungsanalysen zu selbst- und fremdeingeschätzten Leistungen durch Manager acht Kompetenzfaktoren, deren kriterielle Validität meta-analytisch bestätigt und kulturübergreifend nachgewiesen werden konnte (Bartram, 2005). Die *Great Eight* setzen sich zusammen aus den Bereichen: Führen und Entscheiden, Unterstützen und Kooperieren, Interagieren und Präsentieren, Analysieren und Interpretieren, Kreieren und Konzeptualisieren,

Organisieren und Ausführen, Anpassen und Coping sowie Unternehmertum und Leistung (Kurz & Bartram, 2002).

Ein vielfach zitierter Ansatz aus der Praxisliteratur zur Klassifizierung von Kompetenzen stammt von Erpenbeck und Rosenstiel (2007), welcher basierend auf Untersuchungen zu individuellen Kompetenzen von erfolgreichen Führungskräften vier Bereiche definiert: Fach- und Methodenkompetenz, Handlungs- und Umsetzungs-kompetenz, persönliche Kompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz (Spiess & Rosenstiel, 2010). Wenngleich fachliche Kompetenzen gegenwärtig wie auch zukünftig – zumindest teilweise – weiterhin relevant zur Ausführung von Tätigkeiten erscheinen (Prifti et al., 2017): Vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt, die kontinuierlich potenziell neue und unvorhersehbare Anforderungssituationen bereithält, erscheinen insbesondere persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen an Bedeutung zu gewinnen, um sich auch in virtuellen, agilen und fluiden Arbeitssettings erfolgreich bewegen zu können (Michailowa & Röhrig, 2018).

Im nächsten Kapitel wird diese Verschiebung von Kompetenzanforderungen zentralisiert. Die vorliegende Arbeit hat entsprechend nicht die Intention, ein pauschales Kompetenzmodell unter Berücksichtigung verschiedenster Kompetenzbereiche zu präsentieren. Ebenso wenig sollen Prozesse zur Implementierung von Kompetenz-managementsystemen thematisiert werden. Vielmehr werden spezifische Kompetenz-anforderungen an Beschäftigte gezielt fokussiert, die im Rahmen der verwendeten Forschungsmethodik aus praktischer und theoretischer Perspektive abgeleitet werden können und es wird darauf abgezielt, eine erste Orientierung zu geben, mögliche Handlungsimpulse aufzuzeigen und dadurch insgesamt einen hohen Praxisbezug herzustellen.

2.2 Wie die neue Arbeitswelt eine Verschiebung von Kompetenzanforderungen erzeugt

Kontinuierlicher technologischer Fortschritt selbst stellt Unternehmen ebenso vor bis dato unbekannte Wachstums- und Entfaltungschancen sowie Herausforderungen wie daraus resultierende veränderte Abläufe und Formen der Zusammenarbeit (Spreitzer et al., 2017). Prozesse werden zunehmend komplex und miteinander vernetzt, sodass technische, organisationale und soziale Bereiche von Arbeitstätigkeiten aufeinander

übergreifen (Prifti et al., 2017). Dieser Wandel der Arbeitsumgebung verändert Jobprofile und stellt entsprechend neue Anforderungen an Mitarbeitende (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013). Eine qualitative Studie zur Gegenüberstellung von Rahmenbedingungen der digitalen Transformation in deutschen versus US-amerikanischen Grossunternehmen veranschaulicht dies mit folgendem Ergebnis: Sowohl in Deutschland als auch in den USA werden demnach als grösste Auswirkung der digitalen Transformation neue Qualifikationsanforderungen bei den Mitarbeitern erachtet (in Deutschland: 91%, in USA: 97% der Befragten) (Etventure, 2017).

Die Frage nach zentralen Kompetenzen für die Zukunft steht sowohl bei der Planung der Strategie von Unternehmen, (Weiter-)Entwicklung der Unternehmenskultur, Adaptation von Prozessen als auch hinsichtlich strategischer Personalplanung im Raum (Dennochweiler, Müller & Schulte-Deussen, 2018). Die Bedeutsamkeit von Kompetenzen der Mitarbeitenden wird zwar anerkannt: Gerade in der Praxis finden sich einige Praxisartikel, Blogbeiträge, Vorträge und Veranstaltungen rundum Kompetenzen für die Arbeitswelt 2020, 2030 etc. Jedoch bleibt die Frage, welche Kompetenzen dies – ungeachtet des Berufs oder der Branche – im Spezifischen sind, häufig nur unzureichend beantwortet (Meier, 2017).

In der Forschung sind bislang kaum Studien auffindbar, die eine umfassende Analyse zu Kompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung bzw. Arbeitswelt von morgen präsentieren (Prifti et al., 2017). Dies ist wohl einerseits auf die Aktualität des Themas zurückzuführen und die allgemeine Herausforderung, das Thema Kompetenzen unternehmens- und branchenübergreifend zu erfassen. Andererseits wird genau dadurch erneut die enge Verzahnung zur Praxis ersichtlich: Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagementsysteme werden zumeist speziell für Unternehmen konzipiert. Dies erscheint für die Praxis soweit durchaus zweckdienlich, wenn Kompetenzen beispielsweise von individuellen Unternehmenswerten als Handlungsfelder abgeleitet werden.

Der Bedarf einer unternehmensunabhängigen Betrachtung – gerade zur Sensibilisierung neuer Kompetenzanforderungen vor dem Hintergrund der Arbeitswelt 4.0 und insbesondere in divergierenden Arbeitskontexten – bleibt jedoch bestehen. Für eine entsprechende Annäherung an das Thema werden nachfolgend zunächst praxisfokussierte Studien vorgestellt, um die hohe praktische Relevanz zu adressieren und aktuelle Phänomene sowie Problemstellungen aus der Praxis als Ausgangslage zu

nutzen. Daran anknüpfend erfolgt die theoretische Operationalisierung der Kompetenzen für die vorliegende Arbeit.

„Digitalkompetenz wird zur Kernkompetenz“ (Berg, 2017, S. 6), so lautet eine der zentralen Erkenntnisse einer aktuellen Studie zu Arbeit und Qualifizierung in der digitalen Welt. Einige jüngere Untersuchungen aus der Praxis nähern sich dem Kompetenzthema im Zuge der digitalen Transformation durch eine Ergänzung bestehender Kompetenzmodelle im Unternehmen um eine neue Dimension – im Sinne einer Digitalkompetenz (Colbert et al., 2016, Michailowa & Röhrig, 2018). Häufig bleibt dabei unklar, was damit genau gemeint ist. Vielfach erwähnt wird in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, digitale Technologien produktiv einzusetzen oder auch die Fähigkeit, in virtuellen Umgebungen zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren (Meier, 2017). Um die Frage nach erfolgsrelevanten Kompetenzen der Zukunft zu beantworten, erscheint eine alleinige Ergänzung einer Digitalkompetenz zu bestehenden Kompetenzmodellen jedoch als unzureichend.

Aktuelle Studien vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur digitalen Arbeitswelt und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zur Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs schlussfolgern, dass im Besonderen personale Kompetenzen, im Sinne von Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen, von zentraler Bedeutung für die Arbeitswelt 4.0 sind (Apt, Bovenschulte, Hartmann & Wischmann, 2016; IAB, 2017; Pfeiffer, Lee, Zirnic & Suphan, 2016).

Prifti und Kollegen (2017) liefern forschungsseitig einen Startpunkt mit einem entwickelten Kompetenzmodell für die Industrie 4.0. In ihrer qualitativen Untersuchung mit Fokusgruppen bestehend aus akademischen Mitarbeitenden erstellten sie ein Modell, welches auf die *Great Eight*-Kompetenzfaktoren von Bartram (2005) aufbaut und diese jeweils für die drei Bereiche Informationssysteme, Computerwissenschaft und Ingenieurwesen anwendet. Kompetenzen, welche Prifti et al. (2017) über alle drei Bereiche hinweg als erfolgsrelevant identifizierten, umfassen dabei u.a. Verantwortungsübernahme, das Arbeiten in einer interdisziplinären Umgebung, Selbstorganisation und Work-Life-Balance, Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zu einem Change Mindset. Die Autoren konkludieren zusammenfassend, dass die Arbeit in der Industrie 4.0 zunehmend vernetzt sein wird und daher ebenso Fähigkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit weiter an Bedeutung gewinnen.

Abgesehen davon leiteten Eilers et al. (2017) anknüpfend an die in Kapitel 1.1 vorgestellten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation (vgl. Abbildung 1) zudem Kompetenzen ab, bei denen aktuell bzw. künftig ein hoher Handlungsbedarf besteht. Diese sind in Abbildung 5 zusammengetragen.

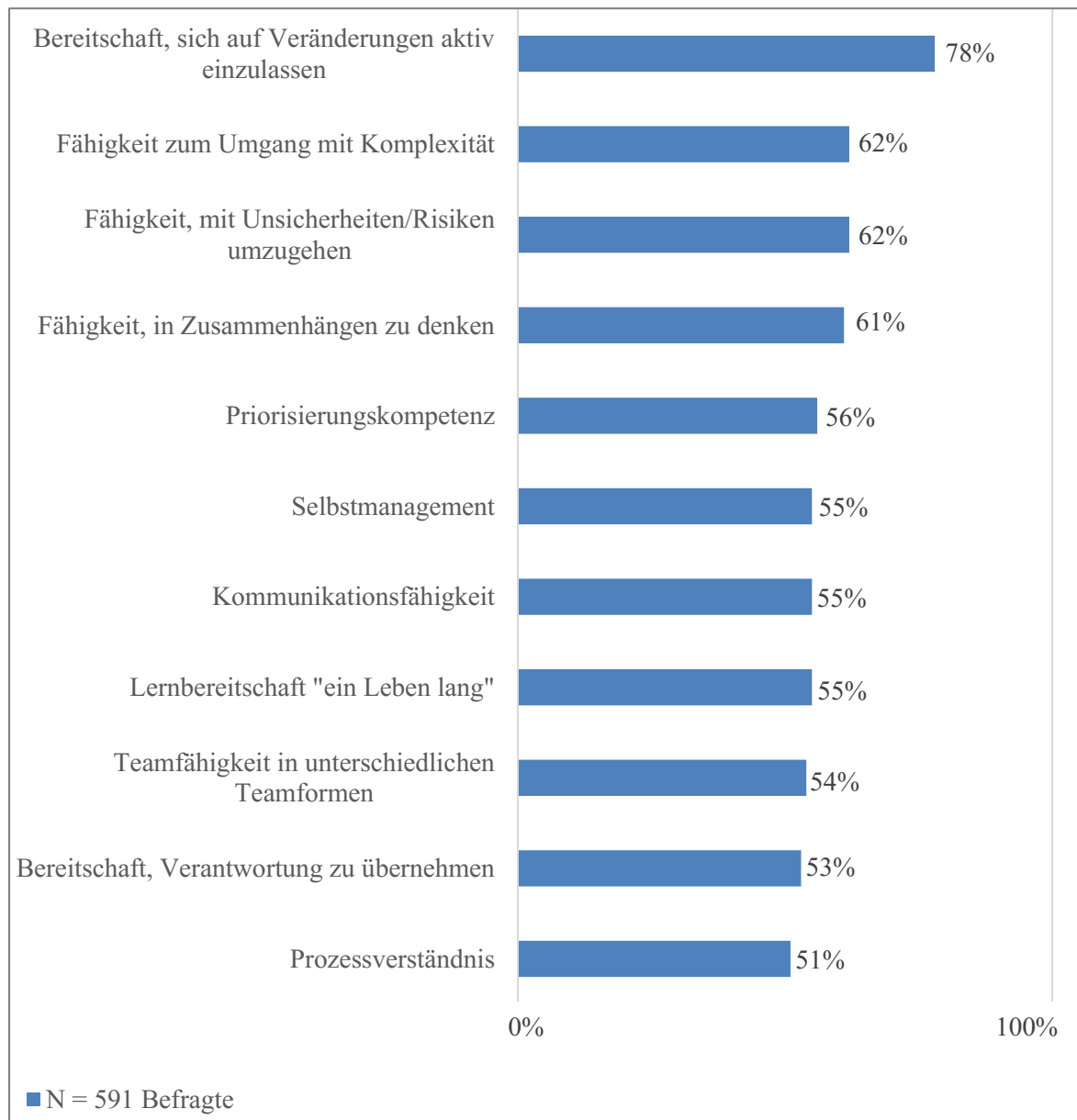


Abbildung 5. Kompetenzen mit hohem Handlungsbedarf (Eilers et al., 2017).

Zunächst sind dies Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen, die die neue Arbeitswelt unweigerlich bereithält: die Bereitschaft, sich auf Veränderungen aktiv einzulassen, die Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität sowie die Fähigkeit, mit Unsicherheiten bzw. Risiken umzugehen. Weiter wird die Fähigkeit, in

Zusammenhängen zu denken, angeführt. Selbstorganisationale Fähigkeiten wie Priorisierungskompetenz und Selbstmanagement werden genannt. Ausserdem werden soziale Komponenten berücksichtigt, wie Kommunikationsfähigkeit, eine lebenslange Lernbereitschaft und Teamfähigkeit in unterschiedlichen Teamformen. Zuletzt wird die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme als Handlungsfeld identifiziert, ebenso die Notwendigkeit zu Prozessverständnis.

Zusammenfassend stellen die vorgestellten Befunde vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt übereinstimmend Kompetenzen heraus, die a) einen konstruktiven Umgang mit Veränderungen umfassen (z.B. Change Mindset, Anpassungsfähigkeit, Fähigkeiten, mit Unsicherheiten und Risiken umzugehen), b) Selbstorganisation widerspiegeln (z.B. Work-Life-Balance, Verantwortungsübernahme, Priorisierungskompetenz, Selbstmanagement) und c) soziale Fähigkeiten beinhalten (z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Arbeiten in interdisziplinärer Umgebung).

Anlehnend an diese vorgestellten Annäherungen ans Thema werden für diese Arbeit entsprechend folgende drei Kategorien abgeleitet, um Kompetenzen zu klassifizieren:

- (1) Kompetenzen zu einer positiven Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten,
- (2) Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen,
- (3) Kompetenzen, soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen.

Die ersten beiden entsprechen dabei Selbstkompetenzen⁴ im engeren Sinne, während die letzte Kategorie eine soziale Komponente⁵ miteinbezieht. Diese drei Kategorien werden nachfolgend spezifiziert und die unternommenen theoretischen Operationalisierungen zu den Kompetenzen dienen schliesslich als Basis zur Ableitung von Hypothesen für die Analysen der vorliegenden Arbeit. Eine Übersicht über die nachfolgend vorgestellten Kompetenzen, die in der vorliegenden Arbeit verwendet werden, ist in Tabelle 1 dargestellt.

⁴ In der vorliegenden Arbeit werden für die hier angeführten Kategorien (1) und (2) die Begriffe persönliche Kompetenzen, individuelle Kompetenzen, individuelle Ressourcen und Selbstkompetenzen synonym verwendet.

⁵ Die angeführte Kategorie (3) wird aufgrund des Bezugs zu anderen Personen mit dem Begriff soziale Kompetenzen zusammengefasst. Synonym hierzu wird der Begriff soziale Ressourcen verwendet.

Tabelle 1. Übersicht der verwendeten Kompetenzen der vorliegenden Arbeit

Bereich	Kategorie	Kompetenz
Persönliche Kompetenzen	Kompetenzen zu einer positiven Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten	Stress-Mindset
		Ambiguitätstoleranz
	Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen	Abgrenzungskompetenz Selbstmanagement
Soziale Kompetenzen	Kompetenzen, soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen	Soziales Kapital
		Nutzen von Kollegenwissen

Es wird angenommen, dass die Kompetenzen der identifizierten Bereiche eine direkte, positive Wirkung auf den individuellen Erfolg von Mitarbeitenden haben. Entsprechend wird zunächst der Einfluss der Kompetenzen auf die individuelle Mitarbeiterleistung genauer betrachtet (siehe Kapitel 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3). Anschliessend daran werden die Wirkzusammenhänge in differenzierenden Arbeitskontexten untersucht (vgl. Kapitel 2.3).

2.2.1 Positive Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten

Das wirtschaftliche Umfeld zeichnet sich zunehmend durch hohe Dynamik und Unsicherheiten aus. Was heute effektiv und effizient erscheint, kann morgen durch neue Technologien, neue Marktverhältnisse oder sonstige neue, andersartige Anforderungen hinfällig werden. Dies hat zur Folge, dass Stabilität und langfristige Planungen oftmals nur noch kurz- oder mittelfristig vorherrschen. Diese Unvorhersehbarkeit erfordert entsprechende Flexibilität, schnelles Reaktionsvermögen und Anpassungsfähigkeit – sowohl in der Organisation als Ganzes als auch bei den Mitarbeitenden (Leede & Nijland, 2017; Reeves & Deimler, 2011; Teece et al., 2016). Wie können sich nun Mitarbeiter auf das Ungewisse vorbereiten, wo doch Vorhersehbarkeit und Kontrollierbarkeit wesentliche Bedürfnisse der Menschen bilden (vgl. Frey & Schnabel, 1999; Osnabrügge, Stahlberg & Frey, 1985)?

Unsicherheiten können Stress auslösen, was im Falle einer negativen Bewertung zu leistungsbeeinträchtigenden Auswirkungen führen kann (Crum et al., 2013; LePine, Podsakoff & LePine, 2005; Overman, 2011). Um sich für das Ungewisse selbst bereitzumachen, erscheint in einer dynamischen Arbeitswelt daher eine allgemeine positive Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten als erfolgsversprechend. Diese individuellen Kompetenzen werden im Folgenden spezifisch vorgestellt und operationalisiert.

Stress-Mindset

Stress kann als Medaille mit zwei Seiten erachtet werden. Auf der einen Seite wird Stress, insbesondere im alltäglichen Sprachgebrauch, oft vornehmlich negativ assoziiert (Jamieson, Crum, Goyer, Marotta & Akinola, 2018). Unter Stress ist dabei die physische oder psychische Reaktion auf Auslöser zu verstehen, welche auch als Stressoren bezeichnet werden (Selye, 1976). Negative, hemmende Stressfaktoren werden als beanspruchend oder gar bedrohlich eingestuft und gehen mit der negativen Seite von Stress, dem sogenannten *Disstress* einher (z.B. laute Arbeitsumgebung, Wechsel oder Verlust des Arbeitsplatzes). Jedoch existiert auch eine andere Seite, welche eine förderliche Wirkung von Stress unterstreicht: Dieser auch als *Eustress* bezeichnete Stress wird als positiv und nutzenbringend erachtet (Lazarus, 1974; LeFevre, Matheny & Kolt, 2003). Sogenannte herausfordernde Stressoren beinhalten das Potenzial zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Stärken (Crum & Lyddy, 2013). In der Forschung wurde bereits meta-analytisch nachgewiesen, dass hemmende und herausfordernde Stressoren differenzierende Effekte auf die Motivation, das Engagement und individuelle Leistungen von Mitarbeitenden haben (Crawford, LePine & Rich, 2010; LePine et al., 2005).

Ein Stress-Mindset entspricht nun dem Ausmass der positiven Haltung und Überzeugung, dass Stress positive Effekte hat und sich förderlich auf verschiedenste Bereiche wie Wohlbefinden und Gesundheit, aber auch Leistung und Produktivität auswirkt (Crum et al., 2013; Kilby & Sherman, 2016). Ein positives Stress-Mindset drückt dabei die allgemein positive Haltung gegenüber Stress als förderlich aus, wohingegen ein negatives Stress-Mindset mit der Einstellung einhergeht, dass Stress sich grundsätzlich eher negativ und hemmend auswirkt. Das bedeutet, dass Individuen mit einem positiven Stress-Mindset eher zu Handlungen neigen, welche die

Anforderung bzw. Herausforderung, die der stressvollen Situation zugrunde liegt, meistern – im Gegensatz zu Handlungen, die lediglich zu Bewältigung oder gar Vermeidung des Stressors dienen (Crum & Lyddy, 2013). Crum und Kollegen (2013) konnten in ihren Untersuchungen aufzeigen, dass ein Stress-Mindset konzeptionell verschieden ist zu anderen Variablen, welche klassischerweise als Einflussfaktoren von Reaktionen auf Stress angeführt werden. Daran anlehnend ist ein Stress-Mindset als zusätzliche Variable und entsprechend in Abgrenzung zu Copingstrategien zur Bewältigung (vgl. Lazarus, 1974) und auch zur tatsächlich empfundenen Stärke von Stress zu verstehen (Crum & Lyddy, 2013).

Studien zu Stress-Mindset zeigen beispielsweise auf biologischer Ebene, wie die experimentelle Manipulation zur Förderung eines positiven Stress-Mindsets mit einer erhöhten Ausschüttung von anabolen Hormonen („Wachstumshormone“) einhergeht (Crum, Akinola, Martin & Fath, 2017). Überdies resultiert ein positives Stress-Mindset nachweislich in einem verstärkten Bestreben nach Feedback, was in Einklang zu der Annahme erachtet werden kann, dass bei einer positiven Haltung gegenüber Stress Verhaltensweisen zur erfolgreichen Begegnung der stressinitiiierenden Herausforderung und zur Steigerung von Stärken und persönlichem Wachstum gezeigt werden (Crum et al., 2013). In einer Untersuchung von Casper, Sonnentag und Tremmel (2017) konnte herausgestellt werden, dass ein positives Stress-Mindset als Moderator auf den indirekten Zusammenhang zwischen der Antizipation von Arbeitsbelastungen und der Leistung von Mitarbeitenden wirkt.

In einem aktuellen Review konkludieren Jamieson und Kollegen (2018), dass weitere Forschung notwendig ist, um die Wirkweisen von Stress-Mindset auf Erfolg besser zu verstehen. Jedoch fassen die Autoren ebenfalls zusammen, dass die vorhandene Forschung bereits erste klare Hinweise auf diverse positive Effekte eines positiven Stress-Mindsets hinsichtlich physiologischer, affektiver und motivationaler Prozesse gibt (vgl. Crum et al., 2013, 2017; Goyer, Akinola, Grunberg & Crum, 2018; Park et al., 2017). Daran anknüpfend wird postuliert, dass ein positives Stress-Mindset auch einen direkten positiven Effekt auf den Erfolg von Mitarbeitenden, im Sinne der individuellen Arbeitsleistung, hat und somit als individuelle Jobressource (vgl. Bakker & Demerouti, 2014) fungiert:

Hypothese 1a: Stress-Mindset steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitenden.

Ambiguitätstoleranz

Das Konzept der Ambiguitätstoleranz ist per se nicht neu und existiert bereits seit geraumer Zeit in der Forschung. Dennoch erscheint die Fähigkeit, mit Unsicherheiten hinsichtlich der eigenen Arbeit positiv umzugehen, in der modernen Arbeitswelt bedeutender denn je (Eilers et al., 2017; Prifti et al., 2017). Ambiguitätstoleranz entspricht der Art und Weise, wie Individuen Informationen in ambigen – d.h. mehrdeutigen – Situationen, die unbekannte, komplexe oder auch inkongruente Anhaltspunkte beinhalten, wahrnehmen und verarbeiten (Frenkel-Brunswik, 1949; Furnham & Ribchester, 1995; Müller-Christ & Wessling, 2007). Eine von Ambiguität geprägte Situation zeichnet sich demnach durch einen Mangel an Hinweisen aus und birgt Aspekte von Neuheit, Komplexität und Unlösbarkeit (Müller-Christ & Wessling, 2007). Ursprünglich als Ambiguitätsintoleranz operationalisiert, zeichnen sich Personen mit einer hohen Ausprägung dieser Intoleranz dadurch aus, dass sie auf ambige Situationen passiv reagieren und diese eher als unwohl empfinden (Furnham & Marks, 2013; Herman, Stevens, Bird, Mendenhall & Oddou, 2010). Auf der anderen Seite empfinden Personen mit einer hohen Toleranz Ambiguitäten gar als wünschenswert (Budner, 1962; MacDonald, 1970). Folglich kann Ambiguitätstoleranz als eindimensionales Konzept mit den zwei Endpunkten *Meidung von Ambiguität* und *Suche nach Ambiguität* aufgefasst werden (Müller-Christ & Wessling, 2007).

In der Forschung existiert eine Diskussion hinsichtlich der Einordnung des Konzepts dahingehend, ob Ambiguitätstoleranz eher als Eigenschaft aufgefasst werden kann oder sich vielmehr inhaltspezifisch in verschiedenen Situationen äussert (Durrheim & Foster, 1997; Furnham & Marks, 2013). Sowohl bei der initialen Vorstellung in der Literatur als auch in späteren Konzeptualisierungen wird die direkte oder indirekte Veränderbarkeit und Möglichkeit zur Entwicklung von Ambiguitätstoleranz dabei mit eingeschlossen (Müller-Christ & Wessling, 2007).

Das Konstrukt wird in der Fachliteratur aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet: Neben der klinischen, kognitiven und Persönlichkeitspsychologie bedienen sich auch Sozial- und Organisationspsychologie zunehmend des Konzepts der Ambiguitätstoleranz (Furnham & Ribchester, 1995). Ashford und Cummings (1985) konnten in einer Untersuchung zeigen, dass Ambiguitätstoleranz den Zusammenhang zwischen Feedbacksuche und Rollenambiguität sowie der wahrgenommenen Unsicherheit über Karriereerfolg moderiert. Bennett, Herold und Ashford (1990)

postulierten darüber hinaus, dass arbeitsbezogene Ambiguitätstoleranz mit Feedbacksuche verbunden ist, um die Angemessenheit der eigenen Leistungen zu ermitteln. Insbesondere in unklaren Situationen erscheinen Personen mit einer gering ausgeprägten Ambiguitätstoleranz Feedback zu suchen bzw. zu erbitten, um Mehrdeutigkeiten aufzulösen, so die Autoren (Furnham & Ribchester, 1995).

Da Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten die Unternehmenswelt von heute zunehmend prägen (LePine et al., 2016), erscheint die Kompetenz, solche auszuhalten oder gar zu begrüssen, als Vorteil von Mitarbeitern und kann demnach als Jobressource erachtet werden. Individuen, die über eine hohe Ambiguitätstoleranz verfügen, sollten Unsicherheiten am Arbeitsplatz weniger bedrohlich einstufen, sich dadurch nicht verunsichern lassen und entsprechend wenig bis gar nicht dabei beeinträchtigt werden, ihre Tätigkeiten auszuführen. An die vorgestellten Befunde und Überlegungen anlehnend, wird Ambiguitätstoleranz für die vorliegende Arbeit als weitere Schlüsselqualifikation aufgefasst, die entwickelt werden (vgl. Klaus, 1989) kann und sich positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirkt:

Hypothese 1b: Ambiguitätstoleranz steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitern.

2.2.2 Sich abgrenzen und selbst managen

Moderne Technologien ermöglichen das Arbeiten und Kommunizieren ausserhalb des Arbeitsplatzes. Ob von unterwegs oder zuhause, inzwischen trennt meist nur noch das Internet die Verbindung zur Arbeit. Durch die Entwicklung zu (mehr) Telearbeit, welche auch als mobiles Arbeiten bezeichnet wird (Bailey & Kurland, 2002), und diverse Möglichkeiten zur virtuellen Kommunikation und Interaktion, ist Arbeit einerseits insofern erleichtert, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oftmals besser realisierbar erscheint (Demerouti, Derks, Brummelhuis & Bakker, 2015). Andererseits wird durch eine potenziell permanente Erreichbarkeit genau das Gegenteil zur Gefahr: Ständige Erreichbarkeit birgt das Risiko einer Beeinträchtigung der Work-Life-Balance (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007).

Eine weitere Auswirkung, welche durch dezentralisierte Formen der Arbeit vermehrt aufkommt, entsteht durch potenzielle Unterbrechungen der Arbeitstätigkeiten aufgrund von digitalen Technologien oder sonstigen Ablenkungen bei der Arbeit jenseits des

Büros, die persistentes Arbeiten erschweren können (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Hunton, 2005). Infolgedessen erscheinen selbstregulatorische Kompetenzen, Arbeit und Privatleben abzugrenzen und sich selbst zu managen, gerade in einer modernen Arbeitswelt von besonderer Relevanz (vgl. Lapierre & Allen, 2012; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Nachfolgend werden diese beiden individuellen Kompetenzen genauer dargelegt und operationalisiert.

Abgrenzungskompetenz

Im Rahmen des sogenannten *Boundary Managements* werden Herangehensweisen beschrieben, die Individuen verwenden, um Trennlinien zwischen Arbeit und Familie oder anderen nicht-arbeitsbezogenen Rollen zu ziehen (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Matthews, Barnes-Farrell & Bulger, 2010). In der Forschung herrscht Einigkeit darüber, dass sich Personen darin unterscheiden, ob und wie sie Grenzen zwischen arbeitsbezogenen und privaten Bereichen etablieren (Kossek et al., 2012; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009). Kossek und Kollegen (2012) identifizierten drei Charakteristiken zum *Boundary Management*: (1) Unterbrechungen zum Wechsel zwischen Rollen, (2) Zentralität der Identität von Arbeits- und Familienrollen und (3) wahrgenommene Kontrolle über die Grenzen.

Der erste Punkt meint, dass gerade aufgrund zunehmender Überlappungen zwischen Beruf und Privatleben vermehrt der Wechsel verschiedener Rollen notwendig ist. Da jeweils unterschiedliche Erwartungen an diverse Rollen im beruflichen wie auch im privaten Kontext gestellt werden, müssen teils einige Verhaltensweisen im Zuge einer Rolle (z.B. Arbeitskontext: eine Präsentation fertigstellen) unterbrochen werden, um eine andere Rolle (z.B. Privatkontext: erkranktes Kind zum Arzt bringen) ausüben zu können (Katz & Kahn, 1978; Kossek et al., 2012). Daran knüpft der zweite Punkt des *Boundary Managements*, die Rollenzentralität, an. Diese spiegelt wider, wie stark verschiedene Rollen für die eigene Identität zentralisiert werden, und geht mit der jeweils aufgebrauchten Zeit und Energie dafür einher (Kossek et al., 2012). Jemand, der sich sehr stark mit der eigenen Arbeitsrolle identifiziert, wird arbeitsbezogene Themen beispielsweise abends nach regulärem Feierabend vermutlich weniger abgrenzen als jemand, der die eigene Rolle in der Familie am stärksten ins Zentrum rückt. Von einer dualen Zentralität (Kossek et al., 2012; Lobel & St. Clair, 1991) würde man bei Personen sprechen, die die Arbeit und das Privatleben gleichermaßen zentralisieren. Während die

ersten beiden oben genannten Punkte als Persönlichkeitsmerkmale aufgefasst werden, beschreibt der dritte Punkt schliesslich die wahrgenommene Kontrolle über Möglichkeiten zur Abgrenzung im eigenen Umfeld und ist als psychologische Variable von den anderen beiden abzugrenzen (Kossek et al., 2012).

Diese wahrgenommene Kontrolle über Abgrenzungsmöglichkeiten wird in der Fachliteratur als *Boundary Control* bezeichnet. Da in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf die Kompetenz zur Abgrenzung gelegt wird, wird dieses Konzept mit dem Begriff der *Abgrenzungskompetenz* übersetzt. Das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979) besagt, dass arbeitsbezogener Stress dann entstehen kann, wenn die Anforderungen der Arbeit grösser sind als der Grad an Entscheidungsfreiheiten zur Kontrolle dieser. Die Abgrenzungskompetenz adressiert genau diesen Aspekt: Individuen mit einer hoch ausgeprägten Abgrenzungskompetenz haben eine höhere wahrgenommene Kontrolle darüber, dass sie Zeitpunkt, Häufigkeit und Richtung zum Wechsel von privaten und beruflichen Rollen selbst steuern können, sodass diese zu den jeweiligen Rollenanforderungen passen und mit ihrer eigenen Identität in Einklang geraten (vgl. Clark, 2000; zitiert nach Kossek et al. 2012).

Empirische Studien zeigen diverse positive Effekte einer Abgrenzungskompetenz auf. So konnten Barber und Jenkins (2014) aufzeigen, dass sich gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Verwendung digitaler Technologien zur Kommunikation und Interaktion bei der Arbeit die Kompetenz zur Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben positiv auf die psychologische Distanz und die Menge sowie Qualität des Schlafs auswirkt. Weitere Untersuchungen konnten Zusammenhänge von Strategien zu *Boundary Management* und Konflikten zwischen Arbeit und Familie, psychologischem Distress und Kündigungsabsichten nachweisen (Kossek et al., 2006; Matthews et al., 2010). Kossek et al. (2006) schlugen eine Skala zur Messung der psychologischen Kontrolle vor, welche auf der Jobkontroll-Skala von Hackman und Oldham (1980) aufsetzt und Einschätzungen zur wahrgenommenen Kontrolle über die Art der Ausführung, Zeit und Ort der Arbeit beinhaltet. In ihrer Studie konnten die Autoren darlegen, dass die wahrgenommene Kontrolle zur Abgrenzung, also eine Abgrenzungskompetenz, einen stärkeren Prädiktor für das Mass an Konflikten zwischen Beruf und Privat darstellte als formale Richtlinien hinsichtlich Telearbeit (Kossek et al., 2006, 2012).

Da das Fehlen oder eine nur geringe Ausprägung einer Abgrenzungskompetenz mit erhöhtem Stress assoziiert ist, sollte eine hohe Ausprägung folglich positive Effekte haben (Matthews et al., 2010). Neben reduziertem Konfliktpotenzial sollte die wahrgenommene Kontrolle zur Abgrenzung zwischen Arbeit und Privat sich auch positiv auf die Arbeitsleistungen auswirken. Eine hohe Abgrenzungskompetenz (*Boundary Control*) sollte die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern direkt mobilisieren können. Entsprechend wird folgende Hypothese postuliert:

Hypothese 1c: Abgrenzungskompetenz steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitern.

Selbstmanagement

Ein Arbeitsumfeld, welches von hoher Dynamik, Geschwindigkeit und Komplexität geprägt ist, kann oftmals dazu führen, dass Mitarbeitende bei ihren Arbeitstätigkeiten unerwartet unterbrochen werden oder kurzfristig neue Aufgaben aufkommen, sodass umpriorisiert werden muss. Folglich erscheint die Kompetenz, sich selbst zu managen, zunehmend von Bedeutung.

Bereits in frühen Ausführungen (Hackman, 1986) beinhaltet die Konzeptualisierung von Selbstmanagement die Übernahme von Verantwortung hinsichtlich der Ausführung, Überprüfung und allgemeinen Handhabung der eigenen Leistung (Uhl-Bien & Graen, 1992). Fertigkeiten zu Selbstmanagement umfassen die Begutachtung und Bewertung von Problemen, eigene Zielsetzungen sowie eine eigenständige Verstärkung oder gar Bestrafung (Bandura, 1977; Manz & Sims, 1980). Folgerichtig übernehmen sich selbst managende Individuen persönliche Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse, beobachten diese kontinuierlich und ergreifen korrigierende Massnahmen, sofern nötig (Uhl-Bien & Graen, 1992, 1998).

Auch vor dem Hintergrund moderner Organisations- und Arbeitsformen wird Selbstmanagement weiterhin analog definiert: So beschreiben Hertel und Kollegen (2006) in ihrer Studie zu Kompetenzen für virtuelle Teamarbeit Selbstmanagement als eine erfolgsrelevante Variable bei dezentralisierten Teams (Harvey, Novicevic & Garrison, 2004; Staples, Hlland & Higgins, 1999). Die Autoren definieren Selbstmanagement als Fertigkeit zu unabhängigem und persistentem Arbeiten (Hertel et al., 2006). Unter Unabhängigkeit ist dabei die Fähigkeit zu verstehen, Tätigkeiten bei

der Arbeit eigenständig zu planen und zu organisieren (Bandura, 1977). Insbesondere bei modernen Arbeitsformen wie mobilem Arbeiten oder auch in virtuellen Teams, die unter anderem von potenzieller Isolation und in der Regel eher wenig Regulation durch Kontrolle geprägt sein können, erscheint dabei die Fähigkeit zu unabhängigem Arbeiten als besonders hilfreich.

Persistenz beinhaltet Durchhaltevermögen und eine Eigenmotivation, auch nach Unterbrechungen bei der Arbeit weiter zielstrebig und eigenständig zu agieren (Hertel et al., 2006). Dieser Aspekt erscheint ebenso bedeutsam für einige moderne Formen der Zusammenarbeit wie beispielsweise fluide Arbeits- und Projektgruppen, bei denen Individuen häufig das Team wechseln oder bei multiplen Teammitgliedschaften. Millikin und Kollegen (2010) konnten in einer Untersuchung zu Multiteamsystemen empirisch nachweisen, dass eine hohe Ausprägung von Selbstmanagement unter den Teammitgliedern in Multiteamsystemen mit einer erhöhten Produktivität einhergeht. Darüber hinaus kamen sie zu dem Ergebnis, dass Teams mit sich stark selbst managenden Teammitgliedern, die zudem über eine hohe Teamkohäsion verfügen, am produktivsten sind.

Verschiedene neuere Studien – ob aus der Praxis oder der Forschung heraus initiiert – führen Selbstmanagement als eine wesentliche erfolgsrelevante Schlüsselqualifikation von Mitarbeitern in der neuen Arbeitswelt an (z.B. Bondarouk & Leede, 2017; Eilers et al., 2017; Nägele & Stalder, 2017; Prifti et al., 2017; Spreitzer et al., 2017). Daran anknüpfend wird postuliert, dass Selbstmanagement einen direkten, positiven Effekt auf die Leistung von Mitarbeitern hat. Diese Annahme wird in der folgenden Hypothese zusammengefasst:

Hypothese 1d: Selbstmanagement steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitern.

2.2.3 Soziale Ressourcen erkennen und nutzen

Gerade in einer Arbeitsumgebung, die im Zuge der Globalisierung wie auch der Digitalisierung zunehmend dezentralisiert ist, erscheint Unterstützung von Kollegen potenziell als rares Gut – allein schon aufgrund der Tatsache, dass flexiblere Arbeitsmodelle oft dazu führen, dass Mitglieder eines Teams sich potenziell weniger oder gar nicht mehr persönlich sehen und vornehmlich virtuell miteinander

kommunizieren. Umso wichtiger erscheint die Unterstützung von Kollegen, sprich soziale Ressourcen, zu erkennen.

Der Begriff der Wissensarbeit bezeichnet ursprünglich Tätigkeiten der Arbeit, die primär die Hervorbringung, Verbreitung oder Anwendung von Wissen erfordern – im Gegensatz zu vorwiegend manueller bzw. körperlicher Arbeit (Drucker, 1999, 2007). Obwohl der Begriff bereits Ende der 1960er Jahre von dem Ökonom Peter Drucker eingeführt wurde und somit nicht neu ist, wird er doch insbesondere vor dem Hintergrund der modernen Arbeitswelt zunehmend referenziert. Dies kann mitunter darauf zurückgeführt werden, dass Wissensarbeit als eine Art Problemlösefähigkeit aufgefasst werden kann – für bekannte ebenso wie für noch unbekannte Probleme (Holschuh, 2017) – und folgerichtig gerade in einer VUKA-Welt, die von Volatilität, Unbeständigkeit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, zu einem zentralen Stellhebel wird. Soziale Ressourcen zu nutzen in dem Sinne, Informationen unter Kollegen auszutauschen, Wissen von anderen gezielt zu beziehen und anzuwenden, bildet damit eine weitere relevante Kompetenz von Mitarbeitenden (Patterson et al., 2009). Diese beiden sozialen Kompetenzen werden im Folgenden genauer vorgestellt.

Soziales Kapital

Humankapital bezieht sich – aus individueller Perspektive – auf das Wissen und die Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter in dem Sinne, dass es Antworten auf die Frage „was du weisst“ enthält (Luthans, Avolio, Avey & Norman; 2007; Newman et al., 2014). Im Gegensatz dazu beantwortet soziales Kapital die Frage „wen du kennst“ (Luthans & Youssef, 2004) und bezieht sich auf das Kapital, welches sich aus sozialen Beziehungen ergibt (Turner, Maylor & Swart, 2015). Soziales Kapital kann definiert werden als „the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available.“ (Adler & Kwon, 2002, S. 23).

Eine zentrale Annahme in der Forschung zu sozialem Kapital besteht darin, dass ein Netzwerk an Beziehungen als wertvolle Ressource erachtet wird (Bourdieu, 1983, 1986; Leana & van Buren, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Es existieren verschiedene Schwerpunktsetzungen zu sozialem Kapital, die jedoch übereinstimmend folgende Merkmale enthalten: Soziales Kapital bildet gewisse soziale Strukturen und begünstigt

verschiedene Handlungen von Individuen innerhalb dieser Strukturen (Coleman, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Adler und Kwon (2002) unterscheiden zwischen sogenanntem *bonding* und *bridging* sozialen Kapital. Während unter *bonding* das Ausmass an qualitativ hochwertigen Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe, welche Kollaboration, Kooperation und Vertrauen fördern, zu verstehen ist, bezieht sich *bridging* auf Beziehungen und Verbindungen nach aussen (Carmeli et al., 2009; Oh, Chung & Labianca, 2004). Putnam (2000) beschreibt diesen Unterschied mittels eines Vergleichs zwischen Sekundenkleber (für *bonding*) und Kontaktspray (für *bridging*) (Carmeli et al., 2009).

In einer modernen Arbeitswelt, in der man sich aufgrund globaler Vernetzung, arbeitszeit- und arbeitsortunabhängiger Zusammenarbeit potenziell isoliert und weniger mit Arbeitskollegen verbunden fühlt, scheint sich die soziale Komponente der Arbeit entsprechend zu verlagern (Colbert et al., 2016). Dennoch bleibt es wichtig, sich den Kollegen zumindest dahingehend weiter verbunden zu fühlen, dass man innerhalb der eigenen Arbeitsgruppe eine Unterstützung wahrnimmt und sich auf die Kollegen verlassen kann. Aus diesem Grund erscheint der *bonding*-Aspekt von sozialem Kapital besonders interessant und wird entsprechend in der vorliegenden Arbeit fokussiert.

Soziales Kapital hat nachweislich förderliche Effekte auf verschiedene Leistungsvariablen (Adler & Kwon, 2002): auf den Karriereerfolg (Gabbay & Zuckerman, 1998), Produktinnovation (Tsai & Ghoshal, 1998), crossfunktionale Teameffektivität (Rosenthal, 1996) und Entrepreneurship (Chong & Gibbons, 1997). Der positive Effekt von sozialem Kapital auf Leistungen konnte auch bereits auf verschiedenen Ebenen aufgezeigt werden (Payne, Moore, Griffis & Autry, 2011). Carmeli und Kollegen (2009) zeigten ein Mediationsmodell, in dem *bonding* soziales Kapital (durch Beziehungsverhalten von Führungskräften initiiert) in einem positiven Zusammenhang mit der Vitalität von Mitarbeitern stand, welche wiederum positiv mit der fremdeingeschätzten Leistung von Mitarbeitern assoziiert war. Turner et al. (2015) führten eine qualitative Studie durch, in der sie untersuchten, wie Projektmanagement in Technologieprojekten von Human-, Sozial- und organisationalem Kapital schöpfen kann, um bessere Ambidextrie zu erreichen. Die Autoren identifizierten soziales Kapital als hochsignifikant für die Effektivität von Managern. Dabei wurden solide Beziehungen als essenziell für einen reibungslosen Projektablauf hervorgehoben und es wurde

zusammenfassend konstatiert, dass soziales Kapital als „Klebstoff“ fungierte, der die Projekte zusammenhielt (Turner et al., 2015, S. 183).

Darauf aufbauend wird angenommen, dass soziales Kapital eine weitere erfolgsrelevante Jobressource darstellt und sich unmittelbar positiv auf die individuellen Arbeitsleistungen von Mitarbeitenden auswirkt. Es wird folgende Hypothese abgeleitet:

Hypothese 1e: Soziales Kapital steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitern.

Nutzen von Kollegenwissen

Als Wissensarbeiter ist es einerseits von Bedeutung, was man selbst weiss. Ebenso relevant erscheint es jedoch gerade in einer vernetzten Arbeitswelt, zu wissen, wie und wo man Wissen von anderen beziehen kann. Kommunikation als zentrales Element von Interaktionen und der damit verbundene Austausch von Informationen bilden seit jeher ein wesentliches Fundament für zwischenmenschliche Beziehungen (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000). Im Unternehmenskontext wurden diese Variablen bereits im Zuge von Forschungsarbeiten zu sozialer Netzwerkanalyse, Teamforschung und im Rahmen von Forschung zu Diversität untersucht (z.B. Haythornthwaite, 1996; Kearney & Gebert, 2009; Resick, Murase, Randall & DeChurch, 2014; van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

So wurde in einer Meta-Analyse zu Prädiktoren von Innovation beispielsweise interne und externe Kommunikation als relevante Teamprozessvariable dargelegt (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009). Die Meta-Analyse von Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke und Salas (2018) zu Teamkommunikation und Performanz unterstreicht zudem die Bedeutsamkeit der Qualität von Kommunikation, die im Hinblick auf Leistungen einen signifikant stärkeren Zusammenhang zu dieser aufweist als die Quantität an Kommunikation. Informationen stellen Ressourcen dar, ein regelmässiger Austausch von Information offenbart sich dabei als soziales Netzwerk (Haythornthwaite, 1996). Somit ist zunächst das Teilen von Informationen insbesondere in Arbeitskontexten, die von hoher Zusammenarbeit geprägt sind, relevant – z.B. für die Entscheidungsfindung in Gruppen (Steinel, Utz & Koning, 2010). Das alleinige Teilen von Wissen erscheint dabei jedoch nicht komplett ausreichend, vielmehr bildet die tatsächliche Verwendung,

also die Nutzung, dieser Information das bedeutende Element (van Ginkel & van Knippenberg, 2008; Xiao, Zhang & Basadur, 2016).

Der Prozess des Austauschs, der Betrachtung und Integration von Informationen wird auch als Elaboration von Informationen bezeichnet (van Ginkel & van Knippenberg, 2008; van Knippenberg et al., 2004). Aufbauend auf der Konzeptualisierung von Gruppen als Informationsprozesse (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997), definieren van Knippenberg und Kollegen (2004) Elaboration als „the exchange of information and perspectives, individual-level processing of the information and perspectives, the process of feeding back the results of this individual-level processing into the group, and discussion and integration of its implications” (S. 1011). Dieses Nutzen von Kollegenwissen durch die Elaboration von Informationen (*elaboration of task-relevant information*) befähigt Teams, insbesondere solche mit funktional diversen Teammitgliedern, ihr breites Wissen in umsetzbare Lösungen zu komplexen Problemen zu verwandeln (Resick et al., 2014). Die Notwendigkeit zur Elaboration von Wissen wird für diverse Teams besonders hervorgehoben, damit diese ihre Ressourcen erfolgreich mobilisieren können (Homan et al., 2008; van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

Verschiedene Studien unterstreichen die Relevanz, dass gerade nicht-redundante Informationen zwischen Mitarbeitern in Teams geteilt (Kearney & Gebert, 2009; Stasser & Titus, 1985) und Input von Kollegen konstruktiv elaboriert werden (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt, 2007). Kearney und Gebert (2009) zeigten in ihrer Untersuchung zu Erfolgsvoraussetzungen für das Managen von Diversität unter anderem einen positiven Zusammenhang der Elaboration von Informationen auf die Teamleistung auf. Homan, van Knippenberg, van Kleef und De Dreu (2007) konnten eine indirekte Wirkung der Elaboration von Informationen auf Performanz nachweisen. Die Ergebnisse von Xiao und Kollegen (2016) in einem experimentellen Forschungssetting deuten darauf hin, dass die Nutzung von Informationen – und nicht der Informationsaustausch – der wesentliche Schlüsselfaktor ist, welcher zu optimalen Ergebnissen bei Entscheidungsfindungsprozessen führt. Untermauert wird diese Feststellung durch den meta-analytischen Befund von Marlow et al. (2018), wonach die Elaboration von Informationen den stärksten Effekt auf Performanz aufwies.

Die Kompetenz, Wissen von Kollegen nicht nur einzuholen, sondern dieses auch anzuwenden, wird in der vorliegenden Arbeit unter dem Begriff *Nutzen von*

Kollegenwissen zusammengefasst und kann als weitere erfolgsrelevante Jobressource von Mitarbeitenden erachtet werden (vgl. Bakker & Demerouti, 2014). In Anknüpfung an die dargelegten Befunde wird postuliert, dass der Austausch von Informationen und die Anwendung von Wissen der Kollegen sich förderlich auf die eigene Leistung auswirkt. Diese Annahme wird in der folgenden Hypothese zusammengefasst:

Hypothese 1f: Nutzen von Kollegenwissen steht in einem positiven Zusammenhang mit der individuellen Leistung von Mitarbeitern.

2.3 Der Kontext als Ziel: Exploration, Exploitation und Ambidextrie als Arbeitskontext

2.3.1 Ambidextrie auf der Makroebene

In der Forschung herrscht Einigkeit darüber, dass Ambidextrie als duale Fähigkeit zur Ausschöpfung bestehender Geschäftsfelder bei simultaner Erschliessung neuer Märkte einen bedeutenden Faktor für den langfristigen Erfolg von Organisationen darstellt (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). Uneinig sind sich Forscher jedoch hinsichtlich Strategien zur Erreichung einer Balance zwischen Exploration und Exploitation, damit die simultane Ausführung beider Facetten möglich erscheint (O'Reilly & Tushman, 2013). Exploration und Exploitation werden als paradoxe Tätigkeiten mit gegensätzlichen Anforderungen erachtet, die Spannungen erzeugen und deren Integration nach wie vor als Herausforderung für Unternehmen gilt – weswegen in diesem Zusammenhang oftmals von einem Exploitation-Exploration-Dilemma gesprochen wird (Andriopoulos & Lewis, 2009; Lavie, Stettner & Tushman, 2010; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Grundlegend werden drei Strategien zur Implementierung von Ambidextrie auf organisationaler Ebene vorgeschlagen: ein struktureller, ein kontextueller sowie ein sequenzieller Ansatz (Turner et al., 2013). Der strukturelle Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass im Unternehmen separate Abteilungen etabliert werden, welche jeweils ausschliesslich auf Exploration oder Exploitation ausgerichtet sind (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008). Auf diese Weise finden explorative und exploitative Aktivitäten zwar unabhängig voneinander statt, sind jedoch auf Organisationsebene beide simultan existent.

Beim kontextuellen Ansatz wird der Organisationskontext so gestaltet, dass Individuen selbst entscheiden können, wann sie explorativen und wann exploitativen Tätigkeiten nachgehen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ein entsprechender Kontext kann beispielsweise durch das Jobdesign selbst, durch die Kultur oder auch durch Führung geschaffen bzw. unterstützt werden (Raisch & Birkinshaw, 2008). Indem die Mitarbeitenden ausreichend Autonomie und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten, wird ein unterstützender Organisationskontext geschaffen, der die Spannungen zwischen Exploration und Exploitation für Mitarbeiter aufzulösen vermag (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dadurch sollte nicht nur die Kreativität als Folge von intrinsischer Motivation, sondern ebenso Proaktivität und Lernen gefördert werden, welche in Summe auf die dualen Ziele von Exploration und Exploitation einzahlen (Parker, 2014).

Der sequenzielle Ansatz beschreibt schliesslich eine temporäre Strategie, die einen zeitlich aufeinanderfolgenden Wechsel zwischen in der Regel längeren Exploitationsphasen und je eher kurzen Explorationsphasen vorsieht (Lavie et al., 2010). Durch eine zeitliche Trennung werden Exploration und Exploitation separat ausgeführt, welche langfristig jedoch in einer Balance beider Facetten resultieren soll (vgl. Duncan, 1976).

2.3.2 Ambidextrie auf der Mikroebene

Die soeben präsentierten Strategien werden in Forschung und Praxis regelmässig untersucht, diskutiert und auf die Probe gestellt, gelten jedoch prinzipiell als zielführend auf organisationaler Ebene (Birkinshaw & Gupta, 2013; Turner et al., 2013). Ein unklares Bild zeichnet sich mit Blick auf die Mikroebene ab. Bisherige Forschungsbestreben kommen zu dem Schluss, dass die Implementierung einer Strategie für die Gesamtorganisation nicht ausreicht (O'Reilly & Tushman, 2013; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Um Ambidextrie auf Organisationsebene erreichen zu können, werden vielmehr Individuen benötigt, die selbst fähig sind, Exploration und Exploitation zu kombinieren (Raisch et al., 2009; Smith & Tushman, 2005). Eine neue Forschungsrichtung zu Ambidextrie befasst sich folgerichtig mit der Frage, wie diese auf individueller Ebene erreicht werden kann (Birkinshaw & Gupta, 2013; Garcia, 2016; Good & Michel, 2013; Rosing & Zacher, 2016).

Individuelle Ambidextrie wird dabei definiert als integrative Fähigkeit von Individuen, sowohl explorativen als auch exploitativen Tätigkeiten nachzugehen und Synergien zwischen beiden zu finden (Mom et al., 2009; Rogan & Mors, 2014, Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Exploitative Aktivitäten beinhalten das Verfeinern und Vertiefen bestehender Aufgabenausführungen, der Fokus liegt auf der Implementierung und Selektion – also der Ausschöpfung – bestehenden Wissens. Explorative Aktivitäten umfassen die Suche nach Chancen durch Experimentieren und Neukombinieren, um Wissen zu erweitern und neue Möglichkeiten hervorzubringen und voranzutreiben (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008; March, 1991).

Erste Studien haben Mechanismen von Individuen untersucht, die dabei behilflich sind, diese divergierenden Anforderungen beide adressieren zu können. Eine erste Forschungsströmung ist durch die Gemeinsamkeit gekennzeichnet, das Augenmerk auf soziale Komponenten zu legen: Darin werden beispielsweise Gruppenbelohnungen oder auch Vertrauen als begünstigende Faktoren mit Einfluss auf individuelles ambidextres Verhalten herausgestellt (Jansen et al., 2008; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Individuelle Prädispositionen zur Erreichung von ambidextrem Verhalten gelten bislang als unzureichend erforscht (Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Erste Studien setzten bislang einen Schwerpunkt auf Untersuchungen zu kognitiver Flexibilität. Diese fassen auf der Annahme, dass es für Individuen herausfordernd ist, sowohl in explorativen als auch in exploitativen Tätigkeiten erfolgreich zu sein (Gupta, Smith & Shalley, 2006). Personen, die sich ambidexter verhalten, werden somit vermutlich versuchen, beides gleichzeitig zu tun (Good & Michel, 2013; He & Wong, 2004). Es wird jedoch für wahrscheinlicher erachtet, dass in einer schnellen Abfolge ein Wechsel zwischen Exploration und Exploitation „in Echtzeit“ stattfindet (Stemme, Deco & Busch, 2007). Kognitive Flexibilität wird in diesem Zusammenhang als ausführende Tätigkeit aufgefasst, die eine entsprechende Anpassung durch tieferliegende Komponenten zu kognitiver Kontrolle und einem Wechsel zwischen Sets unterstützt (Good & Michel, 2013). Tempelaar und Rosenkranz (2019) sehen eine zentrale Herausforderung auf individueller Ebene, die durch organisationale Ambidextrie erzeugt wird, in der Vielfalt und Divergenz organisationsbezogener Rollen – welche jeweils unterschiedliche Erwartungen an die Mitarbeiter stellen. Die Autoren inkludieren daher Rollenidentität als relevante Variable und betonen die Bedeutung einer Rollentransition (der psychologischen Bewegung in eine Rolle hinein oder aus einer heraus).

2.3.3 Mitarbeiterkompetenzen in divergierenden Arbeitskontexten und individuelle Leistung

Bis dato ist kein umfassendes Bild existent, welche Voraussetzungen bei Mitarbeitenden förderlich für ambidextres Verhalten sind (Kauppila & Tempelaar, 2016; Laureiro-Martinez, Brusoni, Canessa & Zollo, 2015; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Überdies liegt zusammenfassend auch bei Analysen auf dem Mikrolevel der Fokus bislang darauf, wie die Kombination oder Integration von Exploration und Exploitation erreicht werden kann. Die Metapher der Beidhändigkeit, die durch den Begriff der Ambidextrie entsteht, erweist sich hier als überaus passende Veranschaulichung: Nur wenige Menschen sind tatsächlich beidhändig gleich gut geschult – wie können dann Mitarbeiter hinsichtlich gegensätzlicher Anforderungen im Arbeitskontext beides können? Und dies auch noch sollen? Bzw. sollte dies tatsächlich das Ziel sein? Oder ist es nicht ebenso gut, mit einer Hand etwas richtig gut zu können – ungeachtet dessen, ob die andere Hand dies im selben Mass gut kann?

Unter Berücksichtigung der Treiber Digitalisierung und neue Arbeitswelt bedeutet das: In der modernen Arbeitswelt sind Stellenprofile nicht mehr starr, sondern dynamisch (Prifti et al., 2017). Innovative Konzepte wie beispielsweise das Prinzip der Holakratie (Robertson, 2016) machen sich diesen Gedanken zunutze: Indem Mitarbeiter nicht darauf „getrimmt“ werden, beide Hände zu benutzen, sondern, dass Rollen agil formuliert (und dynamisch verändert) werden können – sodass jeder sein Potenzial (die Fähigkeiten der einen oder aber der anderen Hand) bestmöglich einsetzen kann.

Daran anknüpfend wird in der vorliegenden Arbeit ein Perspektivenwechsel vorgeschlagen: Nicht alleinig die Frage nach Ambidextrie wird dabei als relevant erachtet, sondern eine differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen Anforderungen durch Exploration, Exploitation und Ambidextrie soll ein verbessertes Verständnis dafür schaffen, was für ambidextre Verhaltensweisen benötigt wird, aber auch in ausschliesslich explorativen und exploitativen Settings. Auf diese Weise sollen potenzielle Unterschiede hinsichtlich spezifischer Kompetenzanforderungen in divergierenden Arbeitskontexten herausgestellt werden.

Da diese veränderte Betrachtungsweise aus Perspektive der Individuen aufgesetzt wird, ist dabei nicht relevant, ob eine Firma Ambidextrie mit einem strukturellen, sequenziellen oder kontextuellen Ansatz verfolgt (vgl. Kapitel 2.3.1). Ambidextrie als Kontext ist hier also nicht als Strategie gemeint. Es soll untersucht werden, welche

Kompetenzen Mitarbeiter benötigen, je nachdem, ob an sie Anforderungen zu explorativen, exploitativen oder ambidextren Aktivitäten gestellt werden – für die Analysen in dieser Arbeit ist dabei nicht relevant, ob abteilungsspezifisch der Fokus auf nur eine der beiden Subfacetten von Ambidextrie gerichtet ist. Auch werden kulturelle Aspekte für die spezifischen Fragestellungen dieser Arbeit zunächst exkludiert – diese werden in der Diskussion zu Implikationen für die Praxis integriert, bilden jedoch keinen direkten Untersuchungsgegenstand in den unternommenen Analysen.

In der vorliegenden Arbeit wird die übergeordnete Fragestellung untersucht, welche Kompetenzen in den drei verschiedenen Arbeitskontexten erfolgsrelevant sind. Der Arbeitskontext wird in Anlehnung an die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) als Jobanforderung aufgefasst (vgl. Gabler et al., 2017). Es wird angenommen, dass ein explorativer, exploitativer sowie ambidextrer Arbeitskontext je unterschiedliche Kompetenzen als Jobressourcen erfordern, für einen positiven Wirkzusammenhang auf Leistungsvariablen.

Ein Beitrag zur bisherigen Forschung wird damit durch folgende Aspekte geleistet:

- (1) Die Untersuchung der identifizierten Kompetenzen in dieser Kombination vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt in Verknüpfung mit Ambidextrie ist bislang nicht bekannt und adressiert Aufrufe für ein verbessertes Verständnis zu Kompetenzanforderungen in der Arbeitswelt 4.0 (Prifti et al., 2017).
- (2) Eine differenziertere Betrachtung hinsichtlich Ambidextrie, die nicht auf das alleinige Ziel der Kombination von Exploration und Exploitation fokussiert, sondern divergierende Anforderungen gleichberechtigt in Erwägung zieht, um dadurch ein noch tiefergehendes Verständnis für Ambidextrie zu schaffen, steht bislang im Hintergrund.
- (3) Die Berücksichtigung von Exploration, Exploitation und Ambidextrie als Kontextfaktor (moderierender Einfluss) im Sinne von Jobanforderungen, welche in ihrer jeweiligen Wechselwirkung mit Kompetenzen als Jobressource untersucht werden, erweitern die bisherige Perspektive auf Ambidextrie (vgl. Gabler et al., 2017; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Die Untersuchungen erfolgen in einem explorativen Vorgehen in dem Sinne, dass vorab keine spezifischen Annahmen darüber getroffen werden, welche Kompetenzen in welchem Arbeitskontext relevant sind. Vielmehr wird grundlegend davon ausgegangen,

dass divergierende Arbeitskontexte auf den direkten Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Performanz wirken und sich diese Interaktionseffekte zwischen Exploration, Exploitation und Ambidextrie unterscheiden können. Der Arbeitskontext wird somit als moderierende Variable angenommen.

Entsprechend werden für die in Kapitel 2.2 identifizierten und operationalisierten Kompetenzen jeweils Interaktionseffekte mit dem Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie als Moderator postuliert und in den nachstehend formulierten Hypothesen wie folgt zusammengefasst:

Hypothese 2a: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Hypothese 2b: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Hypothese 2c: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Abgrenzungskompetenz und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Hypothese 2d: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Hypothese 2e: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Hypothese 2f: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Nutzen von Kollegenwissen und der individuellen Leistung von Mitarbeitern. Je stärker der Arbeitskontext ausgeprägt ist, desto stärker der positive Zusammenhang.

Die Hypothesen sind für eine bessere Übersichtlichkeit pro Kompetenz jeweils für den Arbeitskontext zusammengefasst. Bei der empirischen Untersuchung werden für jede Hypothese separate Analysen durchgeführt, wobei jeder der drei differenzierenden Arbeitskontexte einzeln als Moderator in die Berechnungen einfließt. In Abbildung 6 ist das konzeptuelle Modell dieses Kapitels zusammenfassend dargestellt.

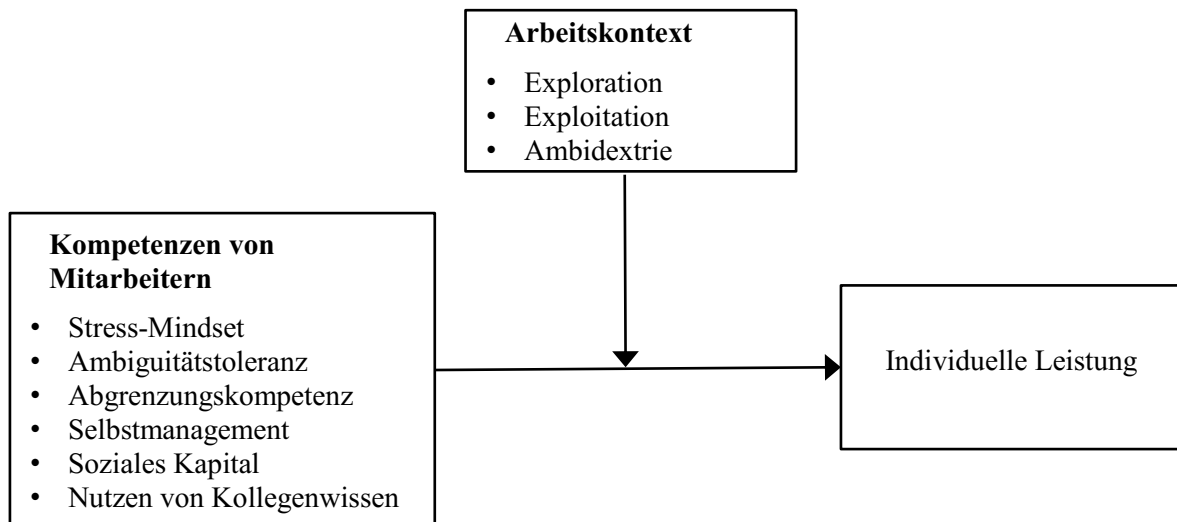


Abbildung 6. Konzeptuelles Modell von Kapitel 2.

2.4 Empirische Untersuchung

Die Untersuchungen zu dem konzeptuellen Modell des zweiten Kapitels erfolgten mittels der in Kapitel 1.5.2 beschriebenen Stichprobe.

2.4.1 Verwendete Skalen

Die Datenerhebung erfolgte im deutschsprachigen Raum. Hierfür wurden deutschsprachige Items verwendet sowie englischsprachige Skalen übersetzt. Zur Sicherstellung einer inhaltlichen Übereinstimmung der deutschen Items wurde bei englischen Skalen eine zweimalige Rückübersetzung durchgeführt (vgl. Brislin, 1986; Schaffer & Riordan, 2003).

Stress-Mindset. Die Selbsteinschätzung von Stress-Mindset wurde mittels der validierten Skala von Crum, Salovey und Achor (2013) gemessen. Mit vier Items wurde die individuelle Haltung zu Stress erhoben, wobei höhere Antwortwerte ein stärker

ausgeprägtes, positives Stress-Mindset repräsentierten. Beispielitem: „Stress erhöht meine Leistungsfähigkeit und Produktivität.“ Die Einschätzungen wurden mit einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu) erfasst. Es wurde der Mittelwert über alle vier Items gebildet, welcher eine gute interne Konsistenz aufwies, $\alpha = .87$.

Ambiguitätstoleranz. Zur Messung von Ambiguitätstoleranz wurde ein 1-Item-Messinstrument in Anlehnung an die validierte Skala von Budner (1962) verwendet („Ich kann mit Unsicherheiten bei meiner Arbeit gut umgehen.“). Die Angemessenheit der generellen Verwendung eines 1-Item-Messinstruments lässt sich durch Studien zu vergleichbaren Konstrukten darlegen (Boehm, Kunze & Bruch, 2014; Kunze, Boehm & Bruch, 2013; Reysen, Katzarska-Miller, Nesbit & Pierce, 2013; Robins, Hendin & Trzesniewski, 2001). Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu).

Abgrenzungskompetenz. Für dieses Konstrukt wurde die Skala zu *Boundary Control* von Kossek, Ruderman, Braddy und Hannum (2012) mit drei Items verwendet. Beispielitem: „Ich bestimme selbst darüber, ob es klare Grenzen zwischen meiner Arbeit und meinem persönlichen Leben gibt.“ Die Einschätzungen wurden mittels einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu) vorgenommen. Die Skala wies eine gute interne Konsistenz über alle Items auf, $\alpha = .80$.

Selbstmanagement. Die Skala zu Selbstmanagement wurde für die vorliegende Arbeit auf Basis der Skala von Hertel, Konradt und Voss (2006) adaptiert. Selbstmanagement wurde dabei mit zwei Items gemessen, die interne Konsistenz über alle Items war gut ($\alpha = .77$; Beispielitem: „Es fällt mir leicht, bei meiner Arbeit Prioritäten zu setzen.“). Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu).

Soziales Kapital. Für die vorliegende Arbeit wurde auf das sogenannte *bonding* soziale Kapital fokussiert (vgl. Kapitel 2.2.3). Aus diesem Grund wurde die Skala mit vier Items von Carmeli, Ben-Hador, Waldman und Rupp (2009) herangezogen. Die Einschätzungen fragten nach der Höhe des Ausmasses anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = überhaupt nicht. 5 = in einem sehr grossen Ausmass). Die Skala wies eine sehr gute interne Konsistenz auf ($\alpha = .87$; Beispielitem: „In welchem Ausmass erhalten Sie von Ihren Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit Hilfe?“).

Nutzen von Kollegenwissen. Zur Messung dieses Konstrukts wurde die von Kearney und Gebert (2009) entwickelte Skala zu *Elaboration of task-relevant information* mit zwei Items verwendet. Beispielitem: „Ich wende sehr viel Wissen von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Altersgruppen an.“ Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu). Die Skala wies eine sehr gute interne Konsistenz auf, $\alpha = .90$.

Explorativer Arbeitskontext. Der explorative Arbeitskontext auf Individualebene wurde mittels einer adaptierten Version der Skala von Mom, van den Bosch und Volberda (2007) erhoben. Die Sub-Skala zu Exploration umfasste drei Items, wobei die Mitarbeitenden nach Beschreibungen ihrer Arbeitsaktivitäten der letzten sechs Monate befragt wurden und das jeweilige Ausmass einschätzen sollten. Beispielitem: „Neue Ideen und Lösungen für komplexe Probleme entwickeln.“ Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = überhaupt nicht. 5 = in einem sehr grossen Ausmass). Die Skala wies eine sehr gute interne Konsistenz auf, $\alpha = .87$.

Exploitativer Arbeitskontext. Der exploitative Arbeitskontext auf Individualebene wurde analog zum explorativen Arbeitskontext mit einer adaptierten Fassung der Skala von Mom et al. (2007) erfasst. Die Sub-Skala zu Exploitation enthielt ebenfalls drei Items. Die Mitarbeitenden sollten dabei jeweils das Ausmass zu Beschreibungen ihrer Arbeitsaktivitäten der letzten sechs Monate einschätzen. Beispielitem: „Routineaktivitäten ausführen.“ Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = überhaupt nicht. 5 = in einem sehr grossen Ausmass). Die interne Konsistenz der Skala betrug $\alpha = .74$.

Ambidextrer Arbeitskontext. Zur Erfassung des ambidextren Arbeitskontexts auf individueller Ebene wurden die beiden Sub-Skalen zu Exploration und Exploitation nach Mom et al. (2007) als multiplikative Interaktion zusammengeführt. In Forschungsarbeiten zu Ambidextrie wird argumentiert, dass dieser multiplikative Term die angemessenste Vorgehensweise bildet, um die Mehrdimensionalität von Ambidextrie abzubilden, da die Subdimensionen von Exploration und Exploitation nicht als synergetisch gelten (z.B. Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Kauppila & Tempelaar, 2016; Mom et al., 2009).

Individuelle Leistung. Zur Messung der individuellen Leistung wurde ein subjektiver Indikator verwendet. In Anlehnung an die Studie von Kunze, Raes und Bruch (2015)

schätzten die Mitarbeiter hierfür ein, zu wieviel Prozent (0-100%) sie die mit ihrem direkten Vorgesetzten vereinbarten Ziele in den letzten sechs Monaten erreicht haben.

Kontrollvariablen. Als Kontrollvariablen wurden demografische Variablen mit personenbezogenen Merkmalen zu Alter (logarithmiert), Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit erhoben. Diese Kontrollvariablen wurden den Empfehlungen bisheriger Forschung folgend erfasst, da diese individuelle Leistungen bzw. die individuelle Zielerreichung beeinflussen können (z.B. Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Quinones, Ford & Teachout, 1995; Kunze et al., 2015).

2.4.2 Analyse zur Hypothesentestung

Zur Testung der Hypothesen wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt (Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Die Datenanalyse erfolgte mittels des Statistiksoftware-Programms IBM SPSS 25. Zunächst wurden die in den Hypothesen 1a-1f aufgestellten Haupteffekte getestet. Daran anschliessend erfolgte die Testung der in den Hypothesen 2a-2f postulierten Interaktionseffekte unter Verwendung des SPSS-Makros PROCESS Version 3.0 (Hayes, 2017). Für die Hypothesen 2a-2f wurden für jeden der drei Arbeitskontexte (explorativ, exploitativ und ambidexter) je separate Moderationsmodelle berechnet. Vor den Regressionsberechnungen wurden alle Variablen am Mittelwert zentriert (Aiken & West, 1991). Für die Testungen der Modelle wurde Bootstrapping eingesetzt (Preacher & Hayes, 2008). Als Kontrollvariablen wurden das Alter, Geschlecht sowie die Dauer der Betriebszugehörigkeit hinzugenommen. Es wurden zweiseitige Hypothesentests vorgenommen. Die Analysen erfolgten dabei alle auf der Individualebene.

2.5 Empirische Ergebnisse

In Tabelle 2 sind die deskriptiven Ergebnisse der in Kapitel 2 untersuchten Variablen zusammengefasst. Darin sind Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Korrelationen zwischen den Variablen dargestellt. Es fanden sich signifikante Korrelationen zwischen den Kompetenzen, welche dabei jeweils gering ausgeprägt waren. Nach Cohen (1988) werden Korrelationen mit $r = .1$ als gering eingestuft, ab $r = .3$ als mittel und ab $r = .5$ als hoch. Der explorative Arbeitskontext war nicht-signifikant

mit dem exploitativen Arbeitskontext ($r = -.00, p > .05$). Zuletzt sei noch angemerkt, dass die demografischen Kontrollvariablen zu Alter, Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden jeweils nicht-signifikant mit der individuellen Leistung waren.

Die Resultate der Regressionsanalysen sind in Tabelle 3 zusammengetragen. Es werden jeweils die unstandardisierten Regressionsgewichte (B) sowie deren Standardfehler (SE) berichtet. Die Berechnungen sind separat für jede Kompetenz angeführt (vgl. Modell 1-6 in Tabelle 3). Für jedes Modell wird angegeben, welchen inkrementellen Beitrag (ΔR^2) der jeweilige signifikante Interaktionseffekt zur Vorhersage des Kriteriums leistet.

Im ersten Schritt der Regressionsanalysen wurden zunächst die Kontrollvariablen aufgenommen. Hierbei zeigten sich keine signifikanten Effekte. Zur Gewährleistung einer höheren Teststärke wurden in Anlehnung an die Empfehlungen von Becker (2005) zum Umgang mit Kontrollvariablen diese daher bei den nachfolgenden Berechnungen nicht weiter berücksichtigt.

Im zweiten Schritt wurden folgende Haupteffekte getestet: In den Hypothesen 1a-1f wurden positive direkte Zusammenhänge zwischen den in Kapitel 2.2 identifizierten Kompetenzen und der individuellen Leistung von Mitarbeitenden postuliert.

Tabelle 2. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 2 untersuchten Variablen

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Stress-Mindset	2.33	0.93												
2. Ambiguitätstoleranz	3.72	0.89	.07**											
3. Abgrenzungskompetenz	4.02	0.80	.13**	.09**										
4. Selbstmanagement	3.99	0.65	.09**	.15**	.21**									
5. Soziales Kapital	3.82	0.74	.12**	.09**	.25**	.16**								
6. Nutzen von Kollegenwissen	3.52	0.98	.14**	.01	.14**	.04*	.45**							
7. Exploration	3.18	0.95	.22**	.14**	.16**	.18**	.31**	.26**						
8. Exploitation	3.78	0.72	-.42*	-.02	.08**	.15**	.13**	.07**	-.00					
9. Ambidextrie	11.99	4.41	.16**	.09**	.17**	.23**	.32**	.25**	.84**	.51**				
10. Individuelle Leistung	80.72	22.55	.08**	.11**	.14**	.18**	.23**	.09**	.16**	.08**	.17**			
11. Alter (<i>ln</i>)	3.65	.30	-.09**	-.00	-.04	.06**	-.12**	-.24**	-.05*	-.03	-.05*	.02		
12. Geschlecht	1.38	0.49	.05*	.04*	.06**	.09**	.01	-.02	-.09**	.11**	-.01	-.01	-.07**	
13. Betriebszugehörigkeit	9.30	9.25	-.14**	-.06**	-.09**	-.02	-.09**	-.19**	-.11**	.04*	-.07**	-.02	.53**	-.01

Anmerkung. N = 4.699 Mitarbeitende.

* $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 3. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 2 angenommenen Zusammenhänge auf individuelle Leistung

Prädiktoren	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
	(Stress-Mindset)	(Ambiguitäts- toleranz)	(Abgrenzungs- kompetenz)	(Selbst- management)	(Soziales Kapital)	(Nutzen von Kollegenwissen)
Schritt 1: Kontrollvariablen						
Alter	.08 (.05)	.05 (.05)	.07 (.05)	.03 (.08)	.11 (.05)	.11 (.05)
Geschlecht	-.71 (1.03)	-.19 (1.03)	-.92 (1.03)	-1.34 (1.02)	-.57 (1.01)	-.38 (1.03)
Betriebszugehörigkeit	-.06 (.07)	-.06 (.06)	-.06 (.06)	-.05 (.06)	-.06 (.06)	-.06 (.07)
Schritt 2: Haupteffekte						
Stress-Mindset	1.93*** (.54)					
Ambiguitätstoleranz		4.79*** (.82)				
Abgrenzungskompetenz			3.86*** (.63)			
Selbstmanagement				6.37*** (.77)		
Soziales Kapital					7.23*** (.67)	
Nutzen von Kollegenwissen						2.28*** (.53)
Schritt 3: Interaktionseffekte						
Kompetenz * Exploration	-.94* (.43)	-.43 (.64)	.58 (.49)	-.46 (.59)	-1.09* (.51)	-.05 (.39)
R ²	.17	.03	.04	.05	.25	.03
ΔR ²	.01				.01	
Kompetenz * Exploitation	-2.24*** (.57)	-2.25*** (.88)	-2.09** (.64)	-.66 (.81)	-1.19 (.66)	-.98* (.53)
R ²	.14	.14	.16	.04	.06	.12
ΔR ²	.05	.04	.03			.01
Kompetenz * Ambidextrie	-.33*** (.09)	-.18* (.14)	-.08 (.10)	-.24* (.13)	-.32** (.11)	-.11 (.08)
R ²	.19	.19	.04	.22	.26	.03
ΔR ²	.05	.01		.01	.03	

Anmerkung. N = 4.699 Mitarbeitende. In der Tabelle sind die unstandardisierten Regressionskoeffizienten angegeben. Die Angaben in Klammern beziehen sich jeweils auf den Standardfehler. Sämtliche Prädiktoren sind am Mittelwert zentriert. Die Modelle 1-6 entsprechen für jede Kompetenz separat berechneten Moderationseffekten. R² = Varianzaufklärung; ΔR² = Zusatz an Varianzaufklärung. * p < .05. ** p < .01. *** p < .001.

2.5.1 Persönliche und soziale Kompetenzen fördern die individuelle Leistung

In Hypothese 1a wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und der individuellen Leistung angenommen. Dieser konnte regressionsanalytisch bestätigt werden ($B = 1.93, p < .001$). Hypothese 1b postulierte einen positiven Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und der individuellen Leistung. Dieser Zusammenhang bestätigte sich ($B = 4.79, p < .001$). Hypothese 1c nahm einen positiven Zusammenhang zwischen Abgrenzungskompetenz und der individuellen Leistung an. Auch dieser Zusammenhang konnte bestätigt werden ($B = 3.86, p < .001$). Der in Hypothese 1d postulierte positive Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und individueller Leistung wurde ebenso bestätigt ($B = 6.37, p < .001$). Hypothese 1e postulierte einen positiven Zusammenhang von sozialem Kapital auf die individuelle Leistung, welcher durch die Regressionsanalysen bestärkt wurde ($B = 7.23, p < .001$). Auch der in Hypothese 1f angenommene positive Zusammenhang zwischen Nutzen von Kollegenwissen und der individuellen Leistung bestätigte sich ($B = 2.28, p < .001$).

2.5.2 Divergierende Arbeitskontexte gehen mit unterschiedlichen Kompetenzanforderungen einher

Die Hypothesen 2a-2f beinhalten den postulierten moderierten Effekt des Arbeitskontextes. Im dritten Schritt der Analysen wurden die Interaktionseffekte überprüft (vgl. Tabelle 3). Die Formulierungen der Hypothesen wurden aus Gründen einer besseren Übersichtlichkeit für den Arbeitskontext zusammengefasst. Zur Testung der Hypothesen wurden jeweils separate Moderationsanalysen für einen explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontext durchgeführt.

In Hypothese 2a wurde der moderierende Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung angenommen. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt signifikant ($B = -.94, p < .05$). Der Interaktionseffekt zeigte sich hier ebenso für den exploitativen Arbeitskontext ($B = -2.24, p < .001$) und den ambidextren Arbeitskontext ($B = -.33, p < .001$) signifikant. Somit war die Interaktion von Stress-Mindset und dem Arbeitskontext für alle drei Kontexte (explorativ, exploitativ und ambidexter) signifikant, sodass Hypothese 2a sich für alle drei Arbeitskontexte bestätigte.

Hypothese 2b postulierte einen moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Leistung. Für den explorativen Arbeitskontext war dieser Interaktionseffekt nicht-signifikant ($B = -.43, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext war der Interaktionsterm signifikant ($B = -2.25, p < .001$). Auch für den ambidextren Arbeitskontext zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt ($B = -.18, p < .05$). Ambiguitätstoleranz war somit mit dem exploitativen und dem ambidextren Arbeitskontext als moderierende Variable signifikant, weswegen Hypothese 2b sich teilweise bestätigte.

Hypothese 2c postulierte einen moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen Abgrenzungskompetenz und individueller Leistung. Für den explorativen Arbeitskontext zeigte sich kein signifikanter Interaktionseffekt ($B = .58, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext wurde ein signifikanter Interaktionsterm nachgewiesen ($B = -2.09, p < .01$). Für den ambidextren Arbeitskontext war der Interaktionseffekt nicht signifikant ($B = -.08, p > .05$). Die Abgrenzungskompetenz war entsprechend ausschliesslich mit dem exploitativen Arbeitskontext als postulierter Moderator signifikant, weswegen Hypothese 2c sich teilweise bestätigte.

In Hypothese 2d wurde ein moderierender Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und individueller Leistung angenommen. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt nicht-signifikant ($B = -.46, p > .05$). Auch für den exploitativen Arbeitskontext war die Interaktion nicht-signifikant ($B = -.66, p > .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext konnte eine marginal signifikante Interaktion aufgezeigt werden ($B = -.24, p = .05$). Selbstmanagement war folglich nur signifikant mit dem ambidextren Arbeitskontext als Moderator. Aus diesem Grund bestätigte sich Hypothese 2d teilweise.

Hypothese 2e nahm einen moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und individueller Leistung an. Für den explorativen Arbeitskontext war dieser Effekt signifikant ($B = -1.09, p < .05$), für den exploitativen Arbeitskontext war dieser nicht signifikant ($B = -1.19, p > .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext wurde wiederum eine signifikante Interaktion nachgewiesen ($B = -.32, p < .01$). Bei sozialem Kapital zeigte sich folglich eine signifikante Interaktion mit dem explorativen sowie mit dem ambidextren Arbeitskontext als Moderator. Aus diesem Grund bestätigte sich Hypothese 2e teilweise.

Hypothese 2f postulierte schliesslich einen moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den positiven Zusammenhang zwischen Nutzen von Kollegenwissen und individueller Leistung. Für den explorativen Arbeitskontext war dieser Interaktionseffekt nicht-signifikant ($B = -.05, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext dagegen war der Interaktionsterm marginal signifikant ($B = -.98, p = .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext ergab die Analyse keinen signifikanten Interaktionseffekt ($B = -.11, p > .05$). Nutzen von Kollegenwissen war somit nur mit dem exploitativen Arbeitskontext als moderierende Variable signifikant, weswegen Hypothese 2f sich teilweise bestätigte.

Um die Beschaffenheit und die Wirkrichtungen der Moderationen besser verstehen zu können, wurden die signifikanten Interaktionseffekte jeweils grafisch veranschaulicht (vgl. Abbildungen 7-16). Zur Darstellung der Interaktionseffekte wurden die bedingten Effekte der jeweiligen Prädiktoren je bei Werten der Moderatoren für den Mittelwert (M) sowie eine Standardabweichung unterhalb ($-1 SD$) und eine Standardabweichung oberhalb ($+1 SD$) des Mittelwerts betrachtet (vgl. Tabelle 4). Wenn der Wert 0 in das 95%-Konfidenzintervall fällt, liegt für die entsprechende Ausprägung des Moderators kein statistisch signifikanter direkter Effekt vor (Hayes & Matthes, 2009).

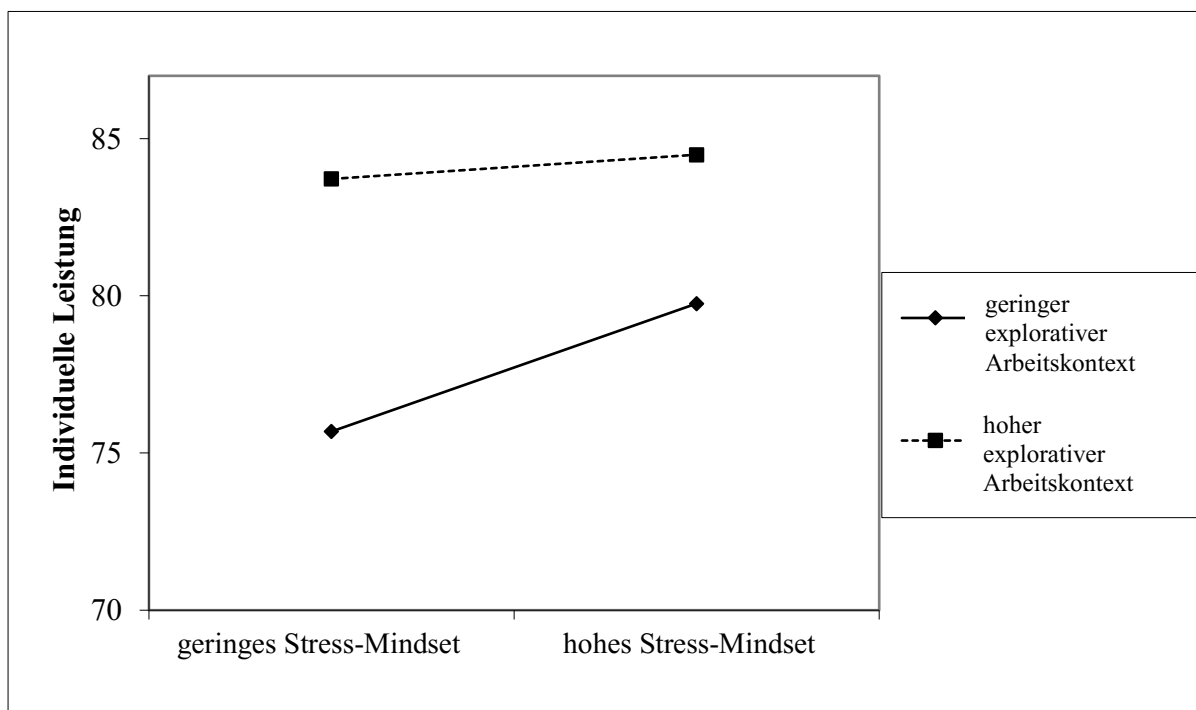


Abbildung 7. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung.

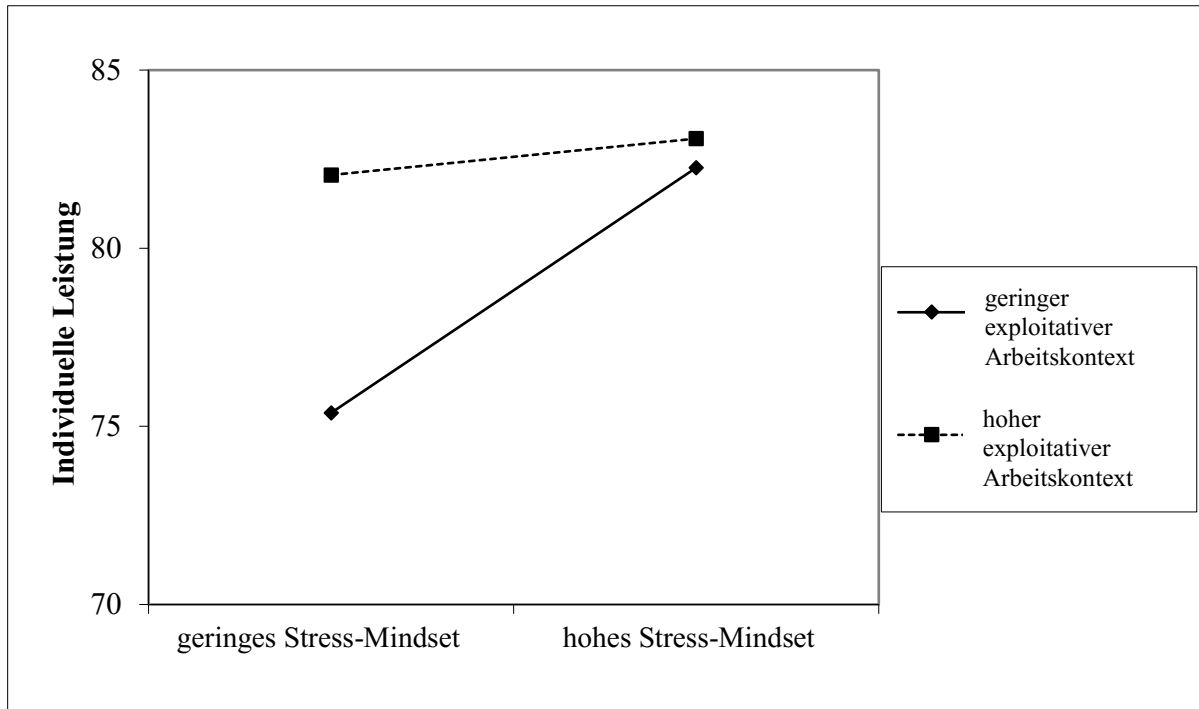


Abbildung 8. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung.



Abbildung 9. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Stress-Mindset und individueller Leistung.

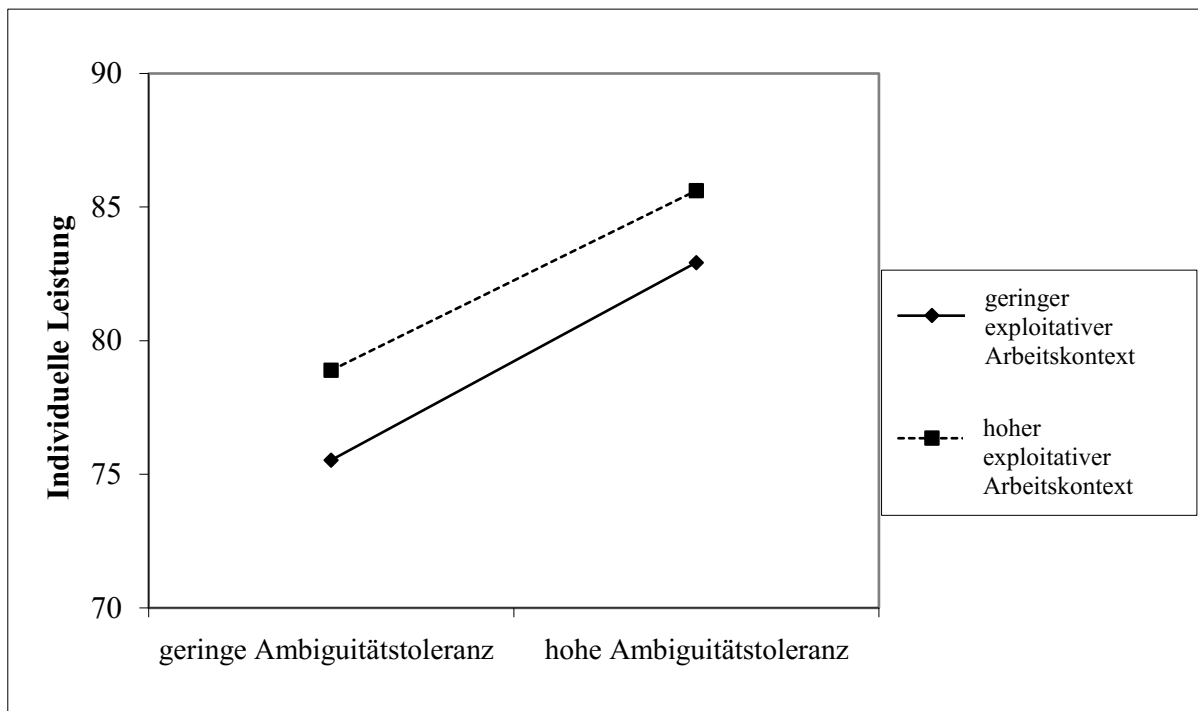


Abbildung 10. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Leistung.

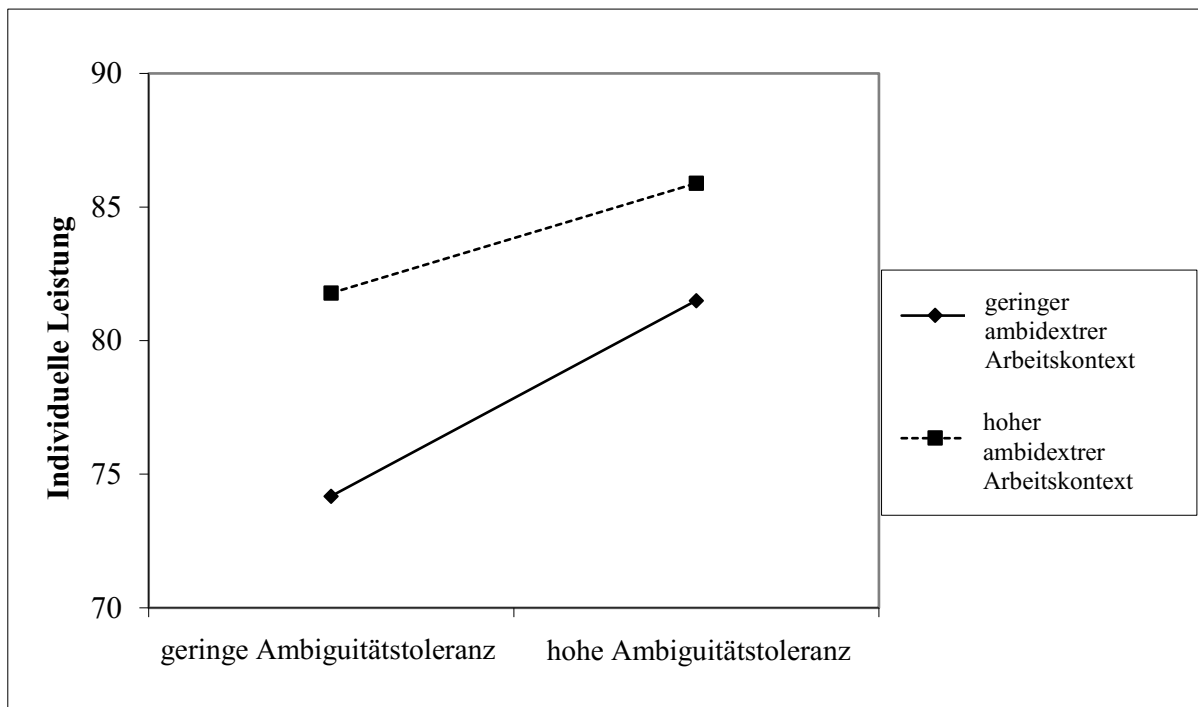


Abbildung 11. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Leistung.

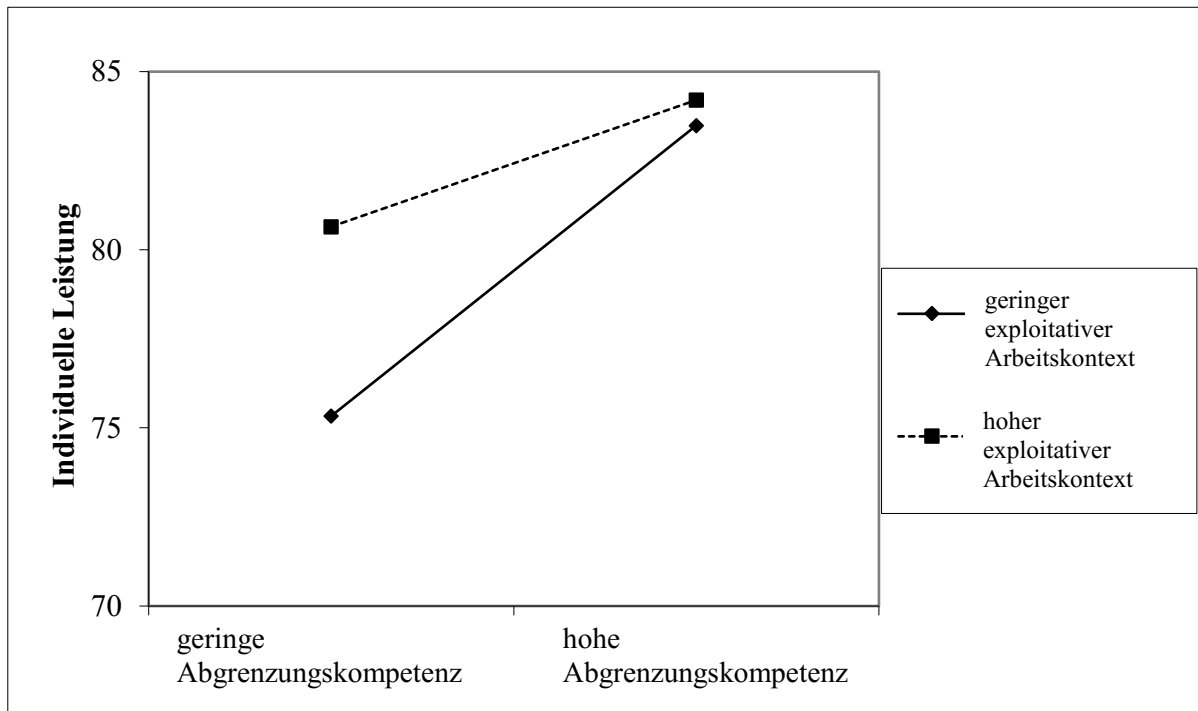


Abbildung 12. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Abgrenzungskompetenz und individueller Leistung.

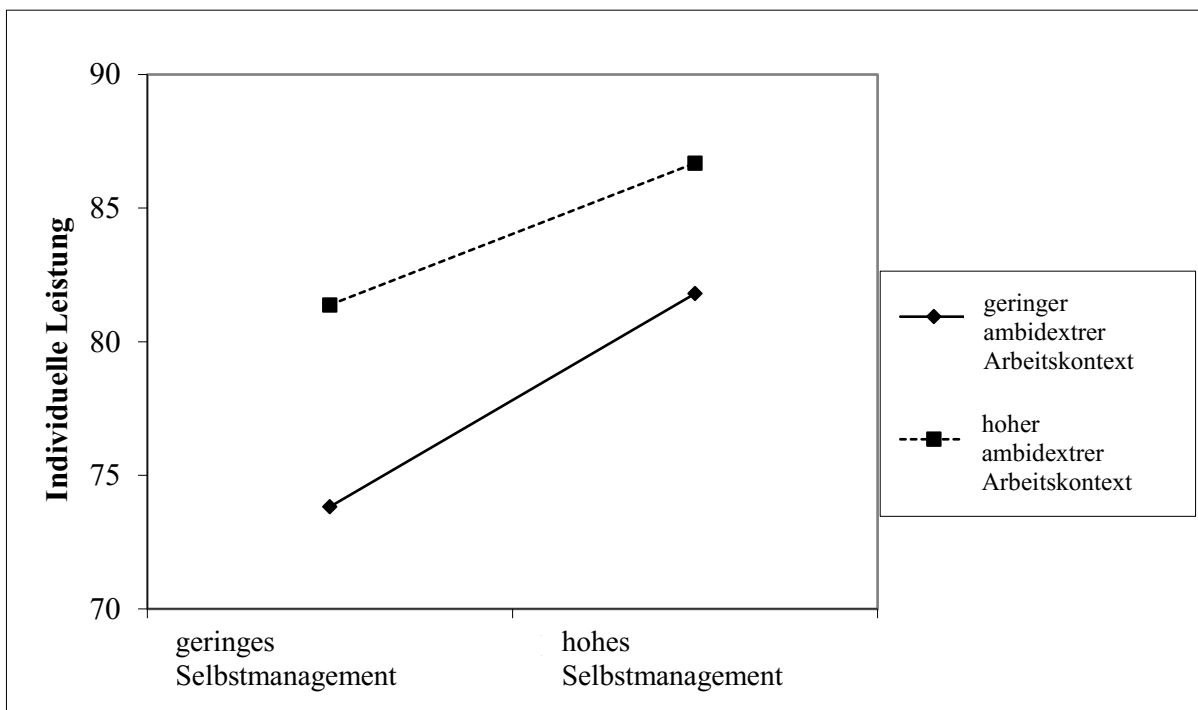


Abbildung 13. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und individueller Leistung.

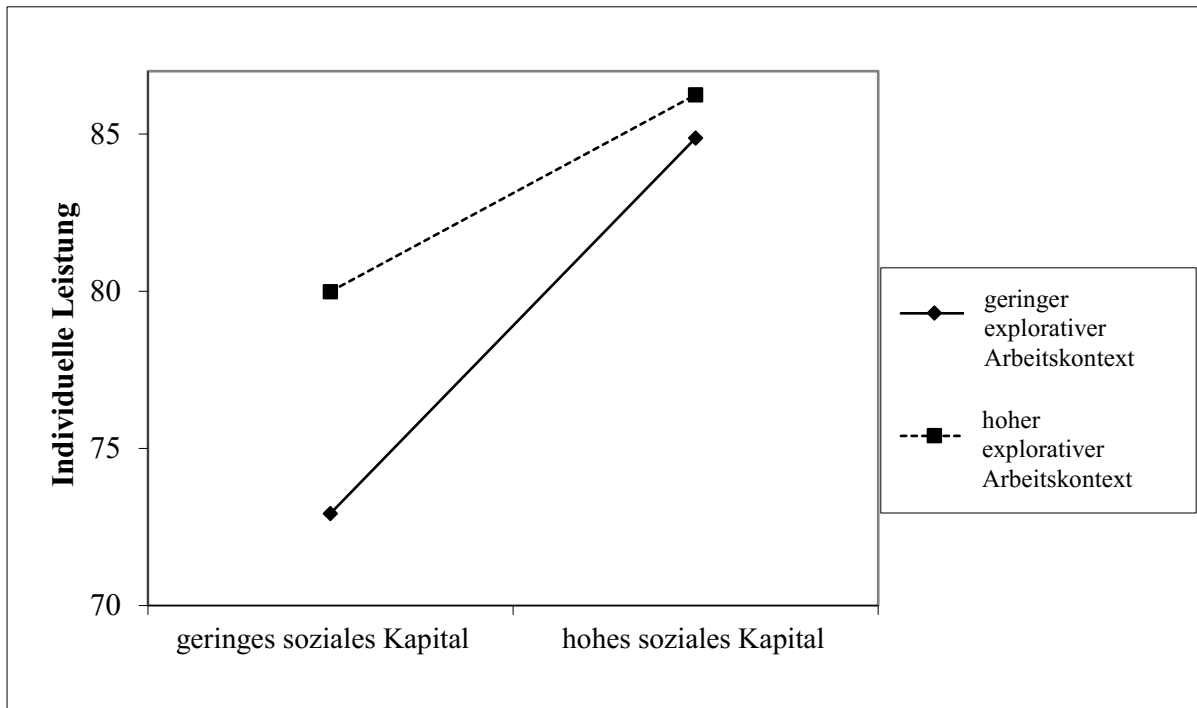


Abbildung 14. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und individueller Leistung.

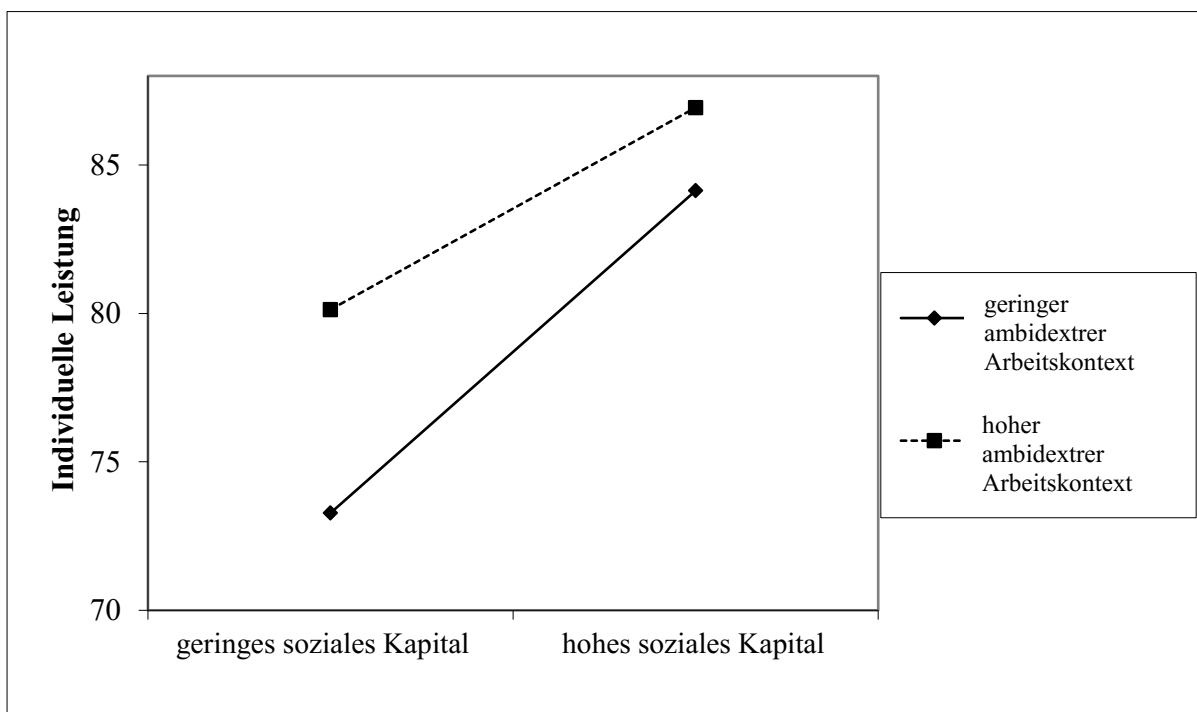


Abbildung 15. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und individueller Leistung.

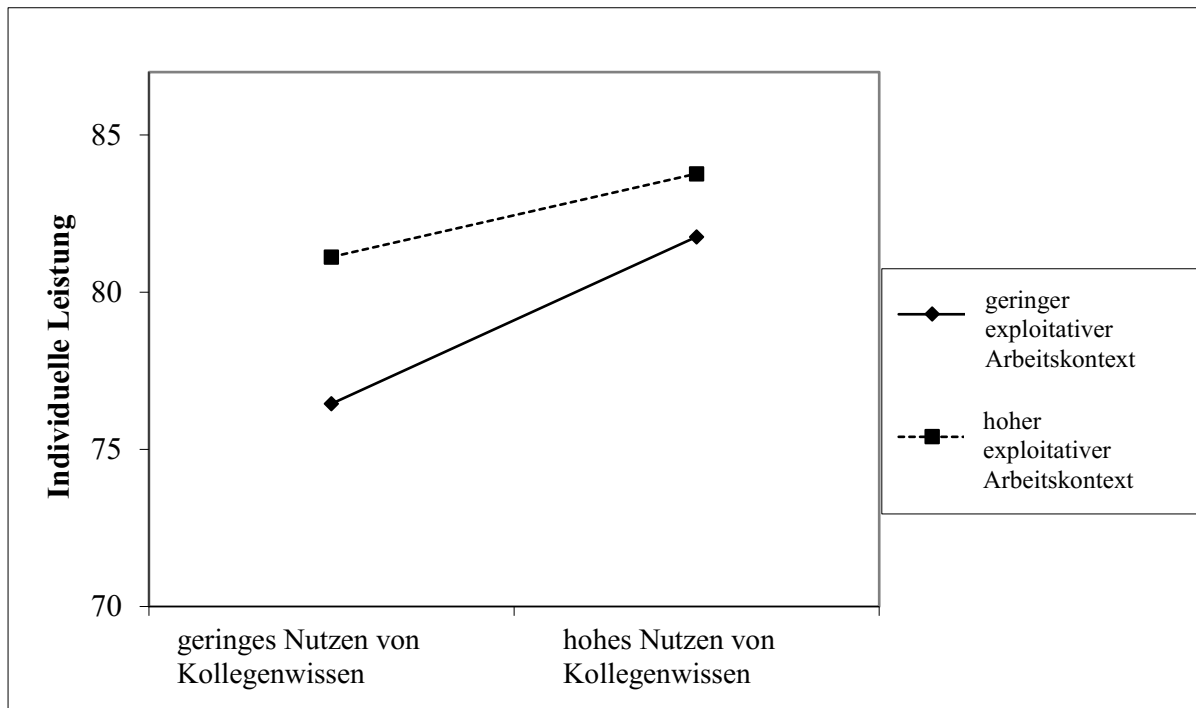


Abbildung 16. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen Nutzen von Kollegenwissen und individueller Leistung.

Da die Effekte bei allen grafischen Veranschaulichungen dieselbe Wirkrichtung aufzeigten, werden übereinstimmende Ergebnisse nachfolgend zusammengefasst: Bei allen untersuchten Kompetenzen zeigte sich zunächst, dass die individuelle Leistung jeweils bei einer hohen Ausprägung der Kompetenz höher war als bei niedriger Ausprägung. Abgesehen davon war bei allen betrachteten Interaktionseffekten die individuelle Leistung insgesamt dann am höchsten, wenn die jeweilige Kompetenz hoch ausgeprägt und gleichzeitig ebenso der Arbeitskontext stark ausgeprägt waren.

Mit einer einzigen Ausnahme zeigten sich die Interaktionseffekte der Kompetenzen jeweils sowohl bei geringer (-1 *SD*), mittlerer (*M*) als auch bei hoher Ausprägung (+1 *SD*) der Moderatoren als signifikant (vgl. Tabelle 4). Die Ausnahme bildet Stress-Mindset: Bei der einzigen Kompetenz, welche mit allen drei Arbeitskontexten signifikante Interaktionen aufwies, war der Interaktionseffekt jeweils nur bei einer geringen und bei einer mittleren Ausprägung von Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie signifikant. Bei einer hohen Ausprägung der jeweiligen Arbeitskontexte als Moderator war der Effekt bei allen drei nicht signifikant. Dies ist in den Abbildungen 7-9 anhand der je recht flachen gestrichelten Geraden, die jeweils eine hohe Ausprägung der Arbeitskontexte repräsentieren, erkennbar.

Tabelle 4. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf die individuelle Leistung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren

	Geschätzte Parameter				95%-Konfidenzintervalle	
	Effekt	SE	t	sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Stress-Mindset (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	2.20	.65	3.38	.00	.92	3.48
M	1.31	.45	2.91	.00	.43	2.19
M + 1 SD	.42	.56	.75	.46	-.68	1.51
Stress-Mindset (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	3.72	.61	6.07	.00	2.52	4.93
M	2.14	.44	4.91	.00	1.28	2.99
M + 1 SD	.55	.58	.96	.34	-.58	1.69
Stress-Mindset (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	3.03	.62	4.88	.00	1.81	4.26
M	1.59	.44	3.62	.00	.73	2.46
M + 1 SD	.16	.54	.30	.76	-.89	1.21
Ambiguitätstoleranz (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	4.64	.71	6.52	.00	3.24	6.03
M	2.39	.47	5.12	.00	1.48	3.30
M + 1 SD	1.64	.54	3.02	.00	.58	2.71
Ambiguitätstoleranz (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	3.11	.63	4.89	.00	1.86	4.35
M	2.39	.47	5.13	.00	1.48	3.31
M + 1 SD	1.68	.53	3.15	.00	.63	2.71
Abgrenzungskompetenz (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	5.23	.68	7.66	.00	3.89	6.57
M	3.75	.51	7.33	.00	2.75	4.75
M + 1 SD	2.28	.68	3.33	.00	.94	3.62
Selbstmanagement (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	6.14	.83	7.36	.00	4.76	7.51
M	5.11	.63	8.16	.00	4.08	6.14
M + 1 SD	4.08	.86	4.74	.00	2.66	5.49
Soziales Kapital (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	7.35	.73	10.13	.00	5.92	8.77
M	6.31	.57	10.99	.00	5.19	7.44
M + 1 SD	5.28	.78	6.81	.00	3.76	6.81
Soziales Kapital (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	7.53	.72	10.42	.00	6.12	8.95
M	6.13	.58	10.63	.00	4.99	7.26
M + 1 SD	4.72	.77	6.12	.00	3.21	6.24
Nutzen von Kollegenwissen (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	2.76	.59	4.68	.00	1.79	3.72
M	2.06	.42	4.91	.00	1.37	2.76
M + 1 SD	1.37	.54	2.56	.01	.49	2.26

Anmerkung. N = 4.699 Mitarbeitende. Bootstrap (5.000). UV = unabhängige Variable (Kompetenz). Mo = Moderator (Arbeitskontext).

2.6 Ambidextre Kompetenzlandschaft zur Förderung individueller Leistung im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen⁶

Im Folgenden wird die aus den empirischen Befunden resultierende ambidextre Kompetenzlandschaft vorgestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dabei inhaltlich interpretiert und es werden jeweils Implikationen für die Praxis präsentiert.

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen die Relevanz, unterschiedliche Arbeitskontexte differenziert zu betrachten: Je nach Fokus auf Exploration, Exploitation oder Ambidextrie in einem spezifischen Kontext kristallisierten sich verschiedene Mitarbeiterkompetenzen als erfolgsrelevant heraus. Zunächst ist zu verzeichnen, dass alle identifizierten Kompetenzen einen direkten positiven Effekt auf die individuelle Leistung von Mitarbeitenden hatten. Eine positive Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten, sich abzugrenzen und selbst zu managen sowie soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen, wirkten sich jeweils positiv auf die Arbeitsleistung aus. Waren diese Merkmale bei Mitarbeitern hoch ausgeprägt und der Arbeitskontext zudem stark explorativ, exploitativ bzw. ambidexter, war die positive Wirkung auf die individuelle Leistung am stärksten. Dies zeigt, dass der Arbeitskontext mit Kompetenzen in Wechselwirkung steht und bei hohen Anforderungen des Arbeitskontexts eine starke Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen am förderlichsten ist.

Eine Übersicht über die Kompetenzlandschaft, die sich aus den Analysen zu dem in diesem zweiten Kapitel konzeptuellen Modell ergab, ist in Abbildung 17 dargestellt: Im explorativen Arbeitskontext konnten Stress-Mindset und soziales Kapital als erfolgsrelevante Kompetenzen identifiziert werden. Im exploitativen Arbeitskontext waren Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungskompetenz sowie das Nutzen von Kollegenwissen erfolgsrelevant. Und im ambidextren Arbeitskontext stellten sich schliesslich Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz, Selbstmanagement und soziales Kapital jeweils als erfolgsrelevant für die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden heraus. Interessant dabei ist, dass in Summe in jedem der drei Kontexte sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen einen relevanten positiven Effekt auf die Leistung hatten.

⁶ In diesem Kapitel findet zunächst eine inhaltliche Interpretation der in Kapitel 2 gewonnenen empirischen Ergebnisse und eine anschliessende Ableitung von Implikationen für die Praxis statt. Eine methodische Diskussion zu Limitationen und Implikationen für weiterführende Forschung erfolgen in Kapitel 5.4 und 5.5.

<i>Mitarbeiterkompetenzen & individuelle Leistung</i>		
Exploration	Exploitation	Ambidextrie
<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Soziales Kapital 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Ambiguitätstoleranz • Abgrenzungskompetenz • Nutzen von Kollegenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Ambiguitätstoleranz • Selbstmanagement • Soziales Kapital

Abbildung 17. Übersicht der Kompetenzlandschaft für Mitarbeiterkompetenzen und individuelle Leistung im spezifischen Arbeitskontext.

Ein Stress-Mindset, die allgemein positive Haltung gegenüber Stress, war als einzige der sechs untersuchten Kompetenzen in allen drei Arbeitskontexten erfolgsrelevant und zeigte sich dabei jeweils bei eher gering bis mittelstark explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontexten in signifikanter Wechselwirkung auf die individuelle Leistung. Aufgrund der signifikanten Wechselwirkungen bis zu einer mittelstarken Ausprägung der Arbeitskontexte sowie der insgesamt höchsten Ausprägung von individueller Leistung bei hohem Stress-Mindset und einem je hoch ausgeprägten Arbeitskontext wurde diese in die Übersicht der Kompetenzlandschaft mit aufgenommen (vgl. Abbildung 17).

Implikationen zu Stress-Mindset werden angesichts der Befunde im Folgenden kontextübergreifend vorgestellt. In den spezifischen drei Kontexten in den nachfolgenden Subkapiteln wird daran anschliessend auf die restlichen Kompetenzen fokussiert, welche je in der Reihenfolge der postulierten Hypothesen präsentiert werden.

Dass sich ein Stress-Mindset in allen drei Arbeitskontexten als förderlich auf den Erfolg von Mitarbeitenden herausgestellt hat, zeigt die Bedeutung auf, den zwei potenziellen Seiten von Stress Aufmerksamkeit zuzuwenden. Denn die zumeist intuitiv eher negative Konnotation mit dem Begriff Stress, die meist aus dem Alltag von Einzelpersonen im privaten Kontext wie auch aus der unternehmerischen Praxis hervorgeht, bildet nur eine Seite ab (Jamieson et al., 2018). Als Disstress bezeichnet, werden Stressfaktoren dabei ausschliesslich als hemmend und beanspruchend wahrgenommen.

Eine erste Implikation für HR und Management kann nun darin gesehen werden, ein differenzierteres Bewusstsein für Stress zu schaffen, indem ein Fokus auf die andere,

positive Seite von Stress gelegt wird, wonach dieser als Herausforderung das Potenzial zur (Weiter-)Entwicklung von Stärken bereithält (Crum & Lyddy, 2013; Le Fevre et al., 2003). Ein Stress-Mindset gilt dabei als trainierbar (Crum et al., 2013; Jamieson et al., 2018; Kilby & Sherman, 2016). Klassische Interventionen zu Stress-Management beinhalten bis dato vorwiegend Entspannungstechniken (um die biologische Stressreaktion positiv zu beeinflussen), kognitive Übungen (zur Uminterpretation der kognitiven und emotionalen Reaktionen auf Stress) und soziale Fertigkeiten (um sich in stressvollen Situationen soziale Unterstützung zu suchen) (Crum et al., 2013). Eine Intervention auf Ebene des Mindsets bietet einen effizienteren Ansatz, indem eine zusätzliche Komponente adressiert wird, die – potenziell vorgeschaltet – einen positiven Einfluss auf Stressreaktionen nehmen kann und dadurch wiederum die Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungen von Mitarbeitenden positiv beeinflusst (Crum et al., 2013; Crum & Lyddy, 2013). Eine Studie von Crum und Kollegen (2013) zeigt, dass ein Stress-Mindset beispielsweise durch die Präsentation von Filmclips, welche ausschliesslich Informationen liefern, die die positive Natur von Stress unterstreichen, positiv beeinflusst werden kann. Ein Ansatz zur Förderung eines positiven Stress-Mindsets könnte demnach dadurch gestaltet werden, dass verschiedene, daran anknüpfende Massnahmen unternommen werden: Trainings zu Stress-Mindset könnten klassische Stress-Management-Angebote ergänzen (Jamieson et al., 2018) und Informationen zur potenziell positiven Seite von Stress als Teil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements integriert werden (vgl. Badura, Walter & Hehlmann, 2010).

2.6.1 Kompetenzen und individuelle Leistung im explorativen Arbeitskontext

Ein explorativer Arbeitskontext zeichnet sich grundlegend durch Ideensuche und den Fokus auf Innovationen aus (Raisch & Birkinshaw, 2008). Entsprechend ist Exploration charakterisiert durch das Hervorbringen von Variationen, Experimentieren und der Suche nach alternativen Lösungswegen, wobei auch Risiken eingegangen werden können und dürfen (Rosing et al., 2011; Rosing & Zacher, 2016; Zacher et al., 2016).

Neben einem positiven Stress-Mindset wurde für den explorativen Arbeitskontext soziales Kapital als erfolgsrelevante Variable identifiziert (vgl. Abbildung 17). Ein Netzwerk an Beziehungen und eine wahrgenommene Unterstützung von Kollegen erscheint folglich zunächst insbesondere in einem Kontext, der von der Suche nach neuen, innovativen Ideen und Experimenten geprägt ist, von Bedeutung. Bisherige

Forschungsbefunde belegen positive Effekte von sozialem Kapital unter anderem auf Produktinnovation und Entrepreneurship (Tsai & Ghoshal, 1998; Chong & Gibbons, 1997). Kang und Snell (2009) unterscheiden zwei Archetypen zur Beschreibung von sozialem Kapital anhand von Kooperationen und Entrepreneurship. In ihrer Untersuchung leiten die Autoren ein Rahmenkonzept ab, welches bei sozialem Kapital den Fokus auf Kooperation mit Exploitation verknüpft, wohingegen Entrepreneurship mit Exploration in Verbindung gebracht wird (Turner et al., 2015). Während kooperatives soziales Kapital als effektiv für die Mobilisierung und Koordination von Unterstützung durch Kollegen in verteilten Wissensstrukturen zur vertieften Ausschöpfung von Themen erachtet wird, gilt unternehmerisches soziales Kapital durch eine strategische Nutzung von Netzwerkmöglichkeiten als besonders effektiv, um neue Ideen oder neuartige Kenntnisse zur Exploration hervorzubringen (Kang & Snell, 2009; Turner et al., 2015).

Als HR-Massnahmen schlagen Kang und Snell (2009) einerseits eine leistungsorientierte Kompensation vor, die durch individuelle Anreize und hierarchische Vergütungsstrukturen zur Förderung eines unternehmerischen sozialen Kapitals beitragen soll. Andererseits werden allgemeine Entwicklungs- und Austauschmöglichkeiten vorgeschlagen, beispielsweise durch Cross-Trainings, Trainings zur Verbesserung zwischenmenschlicher Kompetenzen und soziale Events (Kang & Snell, 2009). Eine weitere Möglichkeit, die an die obigen Überlegungen anknüpft, ergibt sich durch den Fokus weg von individuellen Anreizen hin zu einer Teamperspektive: Teamleistungen können beispielsweise durch Teamboni honoriert werden, die alle Teammitglieder bei Zielerreichung erhalten. Dies könnte insbesondere bei Teams und Abteilungen, die auf explorative Tätigkeiten ausgerichtet sind, umgesetzt und dadurch das soziale Kapital aller Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden.

Abgesehen davon sollte Führung einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung und Förderung von sozialem Kapital der Mitarbeitenden haben. Der Aufbau von Beziehungen wird klassischerweise primär auf Dyaden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter konzentriert (Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, 2006). Jedoch werden Führungskräfte mit einer ausgeprägten sozialen Intelligenz, die durch ihr Führungsverhalten Kollaboration und offene Kommunikation fördern, auch als Schlüssel zur Kultivierung starker Beziehungen von Mitarbeitenden untereinander angesehen (Carmeli et al., 2009; Kozlowski & Ilgen, 2006). Durch die Schaffung einer

vertrauensvollen Arbeitsumgebung legen Führungskräfte einen bedeutsamen Grundstein für Wechselseitigkeit unter Mitarbeitenden, wodurch die Bildung und Stärkung der Beziehungen untereinander – und somit auch soziales Kapital – unterstützt werden sollte (Carmeli et al., 2009). Dieser Aspekt sollte ebenso insbesondere für explorative Kontexte berücksichtigt werden.

2.6.2 Kompetenzen und individuelle Leistung im exploitativen Arbeitskontext

Ein exploitativer Arbeitskontext ist geprägt von der Optimierung etablierter Tätigkeiten im Sinne der Ausschöpfung bestehender Geschäftsfelder (Jansen et al., 2008; March, 1991). Exploitation beinhaltet entsprechend Verhalten zur Reduzierung von Varianz durch Anpassungen und Selektion, die Vermeidung von Risiken und die Einhaltung von Regeln und Plänen (Rosing & Zacher, 2016).

Abgesehen von einem Stress-Mindset stellten sich in den Untersuchungen des zweiten Kapitels Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungskompetenz und Nutzen von Kollegenwissen als erfolgskritisch bezogen auf individuelle Arbeitsleistungen für den Kontext von Exploitation heraus. Interessant und eher kontraintuitiv erscheint der Befund, dass Ambiguitätstoleranz gerade bei Exploitation relevant für die Arbeitsleistung war. Durch den Fokus auf Fehlervermeidung und Etablieren von Routinen sowie Einhalten von Regeln und Plänen scheint ein exploitativer Arbeitskontext zunächst eher wenig Unsicherheiten zu beinhalten (vgl. Rosing et al., 2011). Dennoch zeigt sich die Kompetenz, ungewöhnlichen Situationen positiv gegenüberzutreten, als förderlich in Wechselwirkung mit einem exploitativen Arbeitssetting.

Folgende Überlegungen können eine mögliche Erklärung für diesen Befund bieten: Nach Budner (1962) zeichnen sich ambige Situationen durch das Fehlen von ausreichenden Hinweisen, Komplexität, fragmentierte, inkonsistente oder auch widersprüchliche Informationen aus (Norton, 1975). Die ursprüngliche Konzeptualisierung einer Intoleranz von Ambiguität wird beschrieben als Tendenz, auf Schwarz-Weiss-Lösungen zurückzugreifen, um zu vorzeitigen Ergebnissen zu kommen (Frenkel-Brunswik, 1949). Zur Aufrechterhaltung solcher Lösungsansätze müssen Individuen sich gegenüber Aspekten der Realität, die eine Bedrohung für jene Lösung darstellen, verschliessen (Müller-Christ & Wessling, 2007). Umgekehrt entspricht Ambiguitätstoleranz der Fähigkeit, komplexe oder gar widersprüchliche Informationen

zu erkennen und daraus resultierende Handlungsanforderungen nicht nur auszuhalten, sondern diesen gar positiv gegenüberzutreten (Frenkel-Brunswik, 1949; Müller-Christ & Wessling, 2007; Norton, 1975). Daran anknüpfend kann der förderliche Effekt von Ambiguitätstoleranz für einen exploitativen Kontext, der durch Ausschöpfen bestehender Geschäftsfelder und Tätigkeiten auf Effizienz abzielt, folgendermassen hergeleitet werden: Die Kompetenz, unvollständigen oder inkonsistenten Informationen positiv gegenüberzutreten, um Handlungen zu mobilisieren, welche Lösungsansätze begünstigen, die nicht rein schwarz-weiss sind (Frenkel-Brunswik, 1949), kann offensichtlich insbesondere in Kontexten zur Steigerung von Effizienz die Leistungen positiv beeinflussen. Denn auch um Prozesse zu optimieren und insgesamt effizient zu sein, erscheint teils zunächst ein Umgang mit komplexen Informationen und Situationen vorhanden zu sein, wobei eine Ambiguitätstoleranz bei Individuen dann positiv einwirken kann.

Als HR-Massnahmen zur Förderung von Ambiguitätstoleranz können Trainings als Personalentwicklungselement ein nützliches Instrument darstellen. Diese sollten durch eine Lernumgebung gekennzeichnet sein, die die Charakteristika von Ambiguität enthält: Komplexe, unklare bis hin zu widersprüchlichen Situationen können die Ausgangslage für Problemstellungen bieten, welche individuell oder in Gruppenarbeit bearbeitet werden (Müller-Christ & Wessling, 2007). Im Rahmen von Führungskräfteausbildung wird die Schaffung einer solchen Umgebung durch Projektarbeit und dazugehörige Lernerfahrungen vorgeschlagen (Huber, 2003). Ein weiterer Vorschlag beschreibt Qualitätszirkel, die ebenso unterstützend zur (Weiter-)Entwicklung von Ambiguitätstoleranz wirken sollten (Klaus, 1989; Müller-Christ & Wessling, 2007).

Als weitere erfolgskritische Kompetenz für den exploitativen Arbeitskontext wurde eine Abgrenzungskompetenz identifiziert. Eine kurze Gegenüberstellung des exploitativen mit dem explorativen Arbeitskontext erscheint hier nützlich zur Erklärung dieses Befundes: Ein explorativer Kontext scheint allgemein eher auf eine Langzeitperspektive ausgelegt zu sein (March, 1991). Experimentieren und die Suche nach neuen, alternativen Lösungswegen enthält – als eine Subfacette von Innovation – auch den Aspekt von Kreativität (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Im Zuge der Generierung neuer Ideen wird Inkubation als eine Stufe im Kreativitätsprozess angeführt (Funke, 2009). Entsprechend scheinen im Kontext von Exploration zwar eventuell auch der übergeordnete Druck zu Innovation, jedoch inhaltlich durch das Ziel

der Erhöhung von Varianzen (Rosing et al., 2011) mehr Freiräume zu bestehen, sodass die Vereinbarkeit von Privat und Beruf im Allgemeinen potenziell leichter erfolgen könnte. Bei Exploitation hingegen, wo es vornehmlich um Effizienz geht, existieren meist klar abgesteckte Zeit- und Projektpläne, die eingehalten werden sollten. Auch ist hier die Vermeidung von Risiken essenziell, verknüpft mit einer geringen Fehlertoleranz (Zacher & Rosing, 2015). Demnach kann gerade ein exploitativer Kontext, der für Mitarbeitende auf individueller Ebene eher mit einer Kurzzeitperspektive assoziiert ist, potenziell eine grössere Herausforderung für die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben darstellen. Umso bedeutender erscheint gerade hier eine Abgrenzungskompetenz und diese daher als besonders relevant für individuelle Arbeitsleistungen.

Unternehmen können die Vereinbarkeit von Beruf und Privat zunächst durch unterstützende Massnahmen im Sinne einer allgemeinen Unternehmenspolitik fördern (vgl. Kossek & Distelberg, 2009). Dies können flexible Arbeitszeitmodelle sein, ebenso die Möglichkeit zu Homeoffice und mobilem Arbeiten. Die gewonnene Erkenntnis, dass eine Abgrenzungskompetenz – insbesondere in auf Exploitation fokussierten Kontexten – förderlich auf die individuellen Leistungen wirkt, hebt jedoch einen weiteren Aspekt hervor, der gezielt adressiert werden sollte: Die wahrgenommene Fähigkeit zur eigenen Abgrenzung bei Individuen ist demnach besonders bedeutsam und erfolgskritisch. Daraus könnte schlussgefolgert werden, dass die alleinige Bereitstellung von Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und -zeiten nicht ausreichend ist, sondern erst und insbesondere die Selbstwahrnehmung über die Kontrolle zur Abgrenzung den essenziellen Hebel darstellt (Kossek et al., 2006). Im Rahmen von HR-Massnahmen zur Förderung einer Abgrenzungskompetenz könnten somit beispielsweise wiederholte Einschätzungen zur wahrgenommenen Kontrolle über die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privat vorgenommen werden (Kossek et al., 2006, 2012). Dies liesse sich separat oder auch in Kombination mit anderen Feedbackinstrumenten umsetzen. Durch eine regelmässige Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden kann die Selbstwahrnehmung zunächst individuell geschärft werden. Des Weiteren könnten diese Einschätzungen einen Impuls dahingehend darstellen, dass Mitarbeitende ihre individuell präferierten Ansätze zur eigenen Abgrenzung zwischen Beruf und Privat sowohl gegenüber Kollegen als auch Vorgesetzten eher kommunizieren, somit Erwartungen besser abgesteckt und dadurch auch Lösungsansätze zur Umsetzung dieser Präferenzen besser identifiziert werden können (vgl. Kossek et al., 2012). Zudem wäre eine gezielte Abfrage – insbesondere in Arbeitskontexten, welche auf Exploitation ausgerichtet sind – ebenso ein Indikator für

HR und andere organisationsgestaltende Abteilungen, ob vorhandene Massnahmen zur Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie als ausreichend gelten oder gegebenenfalls ausgebaut werden sollten.

Als letzte leistungsförderliche Kompetenz im exploitativen Arbeitskontext zeigte sich das Nutzen von Kollegenwissen durch die signifikante Interaktion der beiden Variablen auf die individuelle Leistung. Diese Kompetenz war zudem ausschliesslich in diesem Kontext erfolgsrelevant. Das Nutzen von Kollegenwissen wirkt sich positiv auf Teamleistungen aus, da durch die Elaboration von Informationen das vorhandene breite Wissen in umsetzbare Lösungen für komplexe Probleme transferiert werden kann (Resick et al., 2014). Auch mit Blick auf einzelne Individuen erscheint diese Kompetenz für jeden Mitarbeiter relevant, um Ressourcen erfolgreich zu mobilisieren. Der gezielte Bezug und die Anwendung des Wissens von Kollegen bildet eine zusätzliche Quelle und damit Ressource, um Lösungsansätze zur Optimierung von Prozessabläufen und sonstigen Aufgabenerfüllungen zu erreichen (vgl. van Knippenberg et al., 2004). Auf diese Weise kann diese Kompetenz die Anforderungen an Exploitation zusätzlich erfolgreich adressieren.

Anlehnend an die vorherigen Überlegungen zur Förderung sozialer Ressourcen am Beispiel von sozialem Kapital (vgl. Kapitel 2.6.1) erscheint auch hier insbesondere eine Gestaltung der Organisationskultur als unterstützendes Vehikel, um durch ein Klima von Vertrauen und offener Kommunikation zunächst den Austausch zwischen Kollegen zu fördern (Carmeli et al., 2009). Vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexen und digitalisierten Arbeitswelt, die potenziell zu Entgrenzung und Isolation führt (Colbert et al., 2016), erscheint es schwieriger zu werden, einen Überblick darüber zu haben, wo und bei wem man gezielt Wissen beziehen kann. Aus diesem Grund kann zudem die Bereitstellung von unternehmensspezifischen Wissensplattformen eine nützliche Massnahme darstellen (vgl. Borggräfe & Kuenzler, 2018; Probst, Raub & Romhardt, 2003). Interne Plattformen, bei denen jeder Mitarbeiter beispielsweise angibt, in welchen Projekten und an welchen Themen er oder sie arbeitet, können eine hilfreiche Unterstützung bieten, um aufgabenrelevante Informationen zu beziehen und so von dem Wissen von Kollegen profitieren zu können – unabhängig davon, ob man gemeinsam in einem Team arbeitet oder nicht. Solche Plattformen sollten dabei insbesondere für Projekte und Abteilungen, die spezifisch auf Exploitation abzielen, implementiert werden. So wird das Wissen von Kollegen zwar zunächst lediglich

sichtbar gemacht. Die Kenntnis darüber, welches Wissen wo liegt, sollte jedoch einen begünstigenden Faktor dahingehend darstellen, dass Mitarbeiter das Wissen von Kollegen beziehen und es anschliessend auch anwenden können.

2.6.3 Kompetenzen und individuelle Leistung im ambidextren Arbeitskontext

Ein ambidextrer Arbeitskontext zeichnet sich schliesslich durch simultane Anforderungen an Exploration und Exploitation aus. Diese zwei widersprüchlichen Tätigkeiten zu integrieren, wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis nach wie vor als Herausforderung für Unternehmen erachtet (Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Neben einem Stress-Mindset wurden mittels der Untersuchungen im Rahmen des zweiten Kapitels Ambiguitätstoleranz, Selbstmanagement und soziales Kapital als erfolgsrelevante Kompetenzen für den Kontext von Ambidextrie festgestellt. Dass Ambiguitätstoleranz für den ambidextren Arbeitskontext erfolgskritisch ist, erscheint – im Vergleich zur Relevanz im Kontext von Exploitation – intuitiv naheliegender (vgl. Diskussion in Kapitel 2.6.2): Eine positive Haltung gegenüber Unsicherheiten und komplexen Situationen sollte gerade im Spannungsfeld zwischen Anforderungen an Exploration bei gleichzeitigen Anforderungen an Exploitation in positiver Wechselwirkung mit einem förderlichen Effekt auf die individuelle Leistung sein.

In Anlehnung an die in Kapitel 2.6.2 vorgeschlagenen Massnahmen zur Förderung von Ambiguitätstoleranz werden diese hier erneut aufgegriffen: Auch für Mitarbeitende, die in Projekten oder allgemein in Bereichen tätig sind, die vornehmlich simultane Anforderungen an Exploration und Exploitation stellen, sollten Trainings und Lernkontexte mit ambigen Situationen und Problemstellungen eine hilfreiche Ausgangslage bieten können, um die eigene Toleranz für Ambiguität auf- bzw. auszubauen (vgl. Huber, 2003; Klaus, 1989; Müller-Christ & Wessling, 2007).

Selbstmanagement wurde als weitere Kompetenz in positiver Wechselwirkung mit dem ambidextren Arbeitskontext identifiziert. Selbstmanagement repräsentiert dabei die einzige der untersuchten Kompetenzen, die sich anhand der Analysen des konzeptuellen Modells des zweiten Kapitels ausschliesslich im Kontext von Ambidextrie als erfolgsrelevant für die individuelle Leistung erwies. Als Kompetenz, eigenständig und persistent bei der Arbeit zu agieren (Hertel et al., 2006), erscheint Selbstmanagement

gerade in einem Arbeitsumfeld mit paradoxen Anforderungen relevant zu sein. Obwohl Selbstmanagement – ebenso wie die anderen untersuchten Kompetenzen – auch einen direkten positiven Effekt auf die individuelle Leistung von Mitarbeitenden hatte, zeigten sich Fähigkeiten zu Selbstmotivation und Durchhaltevermögen gerade in widersprüchlichen Situationen, die durch konfligierende Anforderungen an Tätigkeiten gekennzeichnet sind und dadurch auch Spannungen direkt beim Individuum erzeugen können, als bedeutsam.

Massnahmen zur Steigerung von Selbstmanagement können zunächst durch von der Organisation etablierte Rahmenbedingungen erfolgen. Die Gestaltung einer Arbeitsumgebung mit viel Autonomie und eher wenig Kontrolle kann indirekt auf das Selbstmanagement wirken (Langfred, 2000; Millikin et al., 2010). Eher flache und flexible Strukturen können dies fördern. Zudem kann das Abgeben von Autorität und Delegieren von Aufgaben von Führungskräften das Selbstmanagement von Mitarbeitenden stärken, indem dieses zunächst gefordert wird (Millikin et al., 2010). Gefördert werden sollte es jedoch auch explizit. Dies kann durch Massnahmen wie Einzelcoaching und Mentoring von Führungskräften für ihre Mitarbeitenden erfolgen, um zunächst insbesondere die Subfacette der Eigenständigkeit zu unterstützen und sicherzustellen, dass einzelne Mitarbeiter nicht durch zu starke Kontrolle durch ihre Peers eingeschränkt werden (Barker, 1993; Millikin et al., 2010). Auch Workshops und Coaching für Mitarbeiter zu Zeitmanagement und Priorisierung von Aufgaben und Themen sollten als weitere Instrumente zur Förderung von Selbstmanagement beitragen können (Millikin et al., 2010; Wageman, 2001).

Zuletzt wurde soziales Kapital in Wechselwirkung mit dem ambidextren Arbeitskontext – wie zuvor auch für den explorativen Kontext – als erfolgsrelevant für die individuelle Leistung ermittelt. Beziehungen untereinander und die wahrgenommene Unterstützung von Kollegen erscheint also nicht nur bei Exploration förderlich. Auch in einem Kontext mit paradoxen Aktivitäten dient dies als soziale Ressource, die sich positiv auf die Leistung auswirkt.

Wie bereits in Kapitel 2.6.1 angeführt, sollten Möglichkeiten zur Entwicklung von zwischenmenschlichen Kompetenzen und zum Austausch unterstützend zur Stärkung von sozialem Kapital als Kompetenz von Mitarbeitenden wirken (Kang & Snell, 2009). Überdies wird erneut das Augenmerk auf ein Führungsverhalten, welches offene Kommunikation kultiviert, gelegt. Führungskräfte sollten auf die Bedürfnisse von

Mitarbeitenden, hochwertige Beziehungen unter Kollegen aufzubauen, achten, da diese den Elan und die Arbeitsleistung nachweislich fördern (Carmeli et al., 2009; Turner et al., 2015). Entsprechend sollten sie nach Wegen suchen, die Mitarbeiter dazu zu ermuntern, florierende Arbeitsbeziehungen untereinander aufzubauen und zu erhalten (Carmeli et al., 2009). Die Gestaltung einer kollaborativen Umgebung erscheint also insbesondere auch für ambidextre Aufgaben, Projekte und Abteilungen wesentlich, um soziales Kapital bei den Mitarbeitenden zu stärken.

2.7 Praxisbeispiel Novartis AG: Learning Agility als Kompetenzmanagement⁷

Grundverständnis zur Entwicklung des Leistungspotenzials von Mitarbeitenden

Das Schweizer Pharmazieunternehmen Novartis AG mit Sitz in Basel und weltweit ca. 130 000 Mitarbeitenden definiert die eigene grösste Stärke durch das Personal und begreift die Entwicklung des vollen Potenzials der eigenen Talente als Basis für seine Wettbewerbsfähigkeit: „Wir vollziehen einen Kulturwandel, damit unsere Mitarbeitenden ihr Talent und ihre Energie voll einsetzen können. Wir bilden eine Organisation inspirierter, neugieriger und selbstständiger Mitarbeitender.“ (Novartis, 2018, S. 7). Als Kern für die Freisetzung des Leistungspotenzials der Mitarbeitenden und damit auch von Personalentwicklungsprogrammen werden Kompetenzen erachtet, die Novartis in enger Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie von den eigenen Unternehmenswerten und gewünschten Verhaltensweisen ableitet. Denn: Kompetenzanforderungen sind für Novartis klar unternehmensspezifisch und daher abhängig von der Unternehmenskultur, sie lassen sich meist aus Unternehmensvision und -werten ableiten. Auch eine visionäre und inspirierende Führung ist für Novartis von zentraler Bedeutung. Führungskräfte gelten als Quelle zur Sinnstiftung und werden als Vorbild angesehen, sie können durch die Vermittlung einer Vision sowie eine authentisch gelebte Kultur auch die für Mitarbeitende relevanten Kompetenzen erfolgreich vorleben. Anforderungen an Kompetenzen können zusammenfassend also auch vor dem Hintergrund einer neuen Arbeitswelt nicht isoliert betrachtet werden, sie definieren sich zumeist durch Kultur und Führung.

⁷ Dieser Case aus der unternehmerischen Praxis wurde im Rahmen der qualitativen Analyse dieser Arbeit auf Basis eines Interviews mit Dr. Thomas Bösch, Leitung Human Resources Schweiz, erstellt.

Anforderungen an Mitarbeitende in einer modernen Arbeitswelt und in divergierenden Kontexten zwischen Exploration und Exploitation

Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts existiert für Novartis am Markt ein hoher Innovationsdruck mit direkten Wettbewerbern. Funktionale sowie technische Fähigkeiten als Fach- und Methodenkompetenzen gelten für Novartis daher zwar weiterhin als grundlegende Voraussetzungen, um Innovationen zu erzielen und den Bedürfnissen von Patienten und der Gesellschaft zu entsprechen. Jedoch sieht Novartis auch neu aufkommende Anforderungen durch wechselnde Arbeitsmuster und zunehmende Flexibilität bei aktuellen und künftigen Arbeitsplätzen durch flexibilisierte Arbeitsumfelder, steigende virtuelle Zusammenarbeit sowie dynamischere Organisations- und Teamstrukturen, die oftmals vorwiegend auf Projektarbeit basieren. Aus diesem Grund spielen, so Dr. Thomas Bösch, Personalleiter Novartis Schweiz, in der neuen Arbeitswelt insbesondere persönliche Kompetenzen eine immer grössere Rolle. Individuelle Fähigkeiten zu Selbstverantwortung und Resilienz als positiver Umgang mit Stress werden bei Novartis als essenziell erachtet, um sich in zunehmend dynamischen und flexiblen Strukturen zurechtzufinden und schnell anpassungs- und handlungsfähig zu sein. Des Weiteren gewinnen auch soziale Kompetenzen weiter an Bedeutung, da agile, vernetzte Settings durch multiple Teammitgliedschaften insbesondere hohe Teamfähigkeit erfordern.

Ambidextrie wird bei Novartis vornehmlich abteilungsspezifisch zwischen Exploration und Exploitation (im Sinne einer strukturellen Ambidextrie, vgl. Kapitel 2.3.1) abgegrenzt. Eine konkrete Differenzierung, welche Kompetenzen in welchem Kontext erforderlich sind, existiert im engeren Sinne nicht. Doch: Eine neuere Entwicklung, die Novartis in den letzten Jahren erfolgreich gemeistert hat, ist eine stärkenorientierte Ressourcenverteilung, die weg von klassischen Rollen hin zu mehr Rücksicht auf die spezifischen Fertigkeiten geht und damit die Beschäftigten immer mehr stärkenbasiert einsetzt. Dies wird auch für unterschiedliche Arbeitsbedingungen, die beispielsweise durch divergierende Anforderungen an explorative oder exploitative Aktivitäten entstehen können, als erfolgskritisch erachtet.

Insgesamt wird Agilität im Lernen als massgeblich angesehen, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden bei Novartis weiterentwickeln zu können.

Kompetenzmanagement bei Novartis: von einer Rückspiegel-Orientierung zu Learning Agility

Seit einigen Jahren ist das Kompetenzmanagement bei Novartis durch *Learning Agility* als massgebende Umsetzungskompetenz geprägt. Als Erfahrungslernen ist damit die Fähigkeit gemeint, neue Kompetenzen zu erlernen und auch unter neuen, bis dato unbekanntem Bedingungen hervorragende Leistungen zu erreichen (Lombardo & Eichinger, 2000). Die Idee dahinter ist die Auffassung, dass Kompetenzanforderungen nicht alle vorhersehbar sind und auf diese Weise eine gewisse Vorbereitung auf das Ungewisse berücksichtigt und integriert wird. In der Literatur wird Learning Agility mit vier Dimensionen konzeptualisiert (Lombardo & Eichinger, 2000), an denen sich auch Novartis vornehmlich orientiert hat: Agilität in den Bereichen Change (*Change Agility*), Ergebnisorientierung (*Results Agility*), mentale bzw. kognitive Kompetenzen (*Mental Agility*) und soziale Kompetenzen (*People Agility*). Die Beschreibungen der vier Dimensionen sind in Abbildung 18 zusammengefasst.

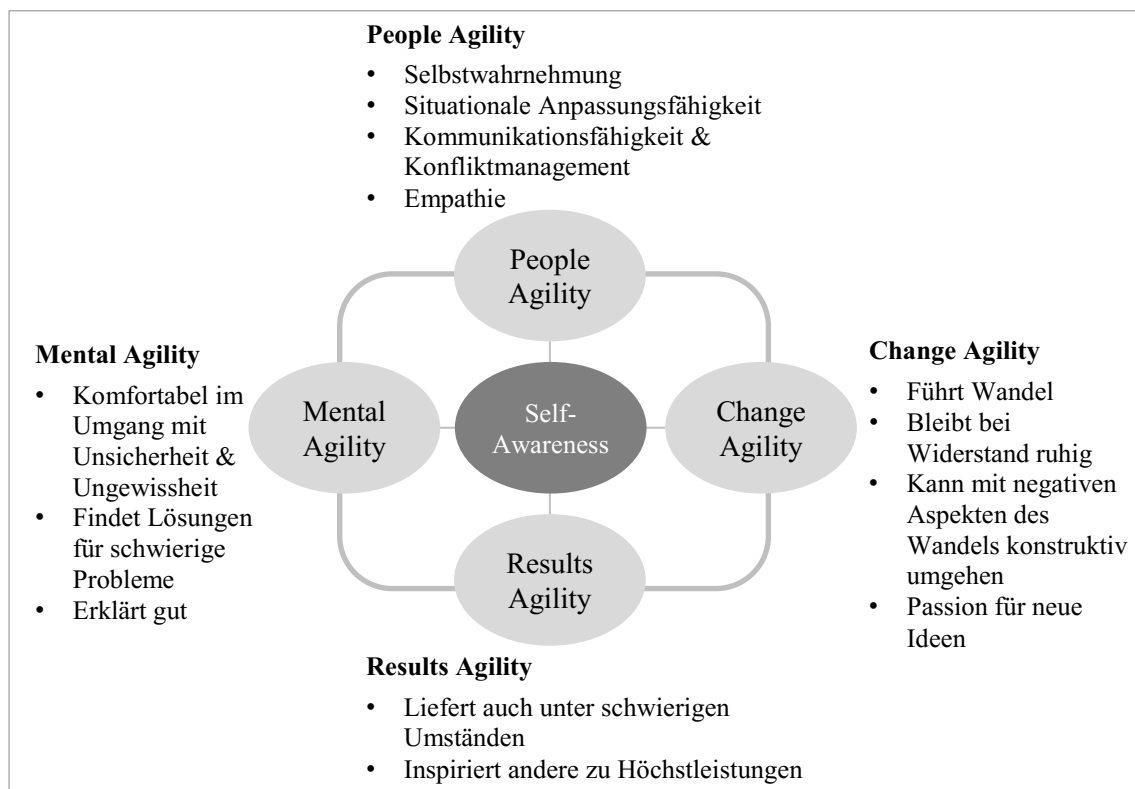


Abbildung 18. Dimensionen von Learning Agility als Kompetenzmanagement bei Novartis (Lombardo & Eichinger, 2000; zitiert nach Bösch, 2018).

Change Agility beinhaltet eine Passion für neue Ideen und einen konstruktiven Umgang mit potenziellen negativen Aspekten von Wandel. Die restlichen drei Dimensionen können im weiteren Sinne den drei in Kapitel 2.2 präsentierten Kategorien von Kompetenzen zugeordnet werden und zeigen durch die konkrete Anwendung am Unternehmensbeispiel Novartis deren praktische Bedeutsamkeit auf:

Mental Agility beinhaltet einen komfortablen Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit sowie Lösungsfindungen für schwierige Probleme. Folgerichtig kann diese Dimension der Kategorie von *Kompetenzen zu einem positiven Umgang mit Stress und Unsicherheiten* (Stress-Mindset und Ambiguitätstoleranz) zugeordnet werden.

Results Agility umfasst das Liefern von Ergebnissen auch unter schwierigen Umständen sowie Inspirieren zu Höchstleistungen. Obwohl nicht exakt bezeichnet, könnte diese Dimension im weitesten Sinne mit der Kategorie von *Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen* – hinsichtlich Selbstmanagement – als vergleichbar aufgefasst werden. Da gerade bei der Ausführung von Tätigkeiten mit potenziell mehreren Unterbrechungen, die im Rahmen von modernen Arbeitsformen wie beispielsweise mobilem und virtuellem Arbeiten auftreten können (Colbert et al., 2016), herausfordernde Umstände entstehen und Persistenz sowie Durchhaltevermögen, also Selbstmanagement, erfordern, um performant zu bleiben.

People Agility ist insbesondere durch Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktmanagement gekennzeichnet. Entsprechend kann diese Dimension grundlegend mit der in dieser Arbeit dargelegten Kategorie zu *Kompetenzen, soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen* (soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen) verglichen werden.

Novartis investierte viel Zeit in die Ausbildung und Integration von Learning Agility ins Unternehmen. Kurz nach der Einführung wurde – trotz des Enthusiasmus über das Konzept – jedoch festgestellt, dass es so zunächst nicht funktionierte. Bald wurde erkannt, dass ein Element von Eigenverantwortung, nämlich die Selbstanalyse, im Kern fehlte. Aus diesem Grund wurde *Self-Awareness* (vgl. Abbildung 18) nachträglich ergänzt und ins Zentrum gestellt. Da Selbst- und Fremdwahrnehmung bei Learning Agility oftmals auseinander gehen können, so Dr. Thomas Bösch, kann nur mit *Self-Awareness* eine Verhaltensänderung als Kompetenzentwicklung erwirkt werden. Eigenverantwortung steht bei Novartis seither wesentlich im Fokus mit dem Grundsatz, dass diese gefordert, aber auch gefördert werden muss.

Ausblick: Learning Agility als integraler Bestandteil für kontinuierliche Weiterentwicklung der Kultur

Heute gilt Learning Agility, entsprechend der von Novartis adaptierten Version mit Eigenverantwortung im Fokus, als Kernkompetenz und absolut notwendiges Wissen. Mit der weiteren Ausrichtung nach der Unternehmensstrategie werden die Kultur und Werte bei Novartis kontinuierlich weiterentwickelt, da eine Transformation in die neue Arbeitswelt nur dann als meisterbar erachtet wird, wenn eine entsprechende kulturelle Entwicklung stattfindet. Entsprechend wird auch das Kompetenzmanagement regelmässig erneuert und weiterentwickelt – Learning Agility gilt dabei inzwischen als Basis bzw. integraler Bestandteil für Weiterentwicklungen.

Um eine Kultur weg von Kontrolle hin zu einer Kultur des Vertrauens sowie der Kollaboration zu fördern und dadurch die eigene Transformation voranzutreiben, hat Novartis sich neu Achtsamkeit – im Sinne von Self-Awareness (vgl. Kern von Learning Agility) – auf die Fahne geschrieben und möchte alle Führungskräfte dahin bewegen, „to be inspired, curious and unbossed“ (Novartis, 2019, S.19). Von diesen drei Elementen als intendierte Kultur lassen sich weiterentwickelte, gewünschte Verhaltensweisen und entsprechend Kompetenzanforderungen ableiten, die Bestrebungen nach Motivation, Experimentieren, Sammeln von Erfahrungen und Zusammenbringen mit Neuem sowie Learning Agility integrieren. Damit verbunden bzw. übergeordnet wird eine geforderte und geförderte Eigenverantwortung insbesondere durch das Kulturelement einer sogenannten *Unbossed* Kultur adressiert, die Führung zunehmend in eine unterstützende Rolle (im Sinne von Leading statt Managing) überführt.

2.8 Zwischenfazit

Anhand der vorliegenden Befunde dieses Kapitels konnte die Bedeutsamkeit von personalen Kompetenzen – im Sinne von individuellen und sozialen Ressourcen – zur Mobilisierung des Leistungspotenzials von Mitarbeitenden aufgezeigt werden. Eine differenzierte Betrachtung der Arbeitskontexte mit Fokus auf Exploration, Exploitation oder Ambidextrie erweist sich dabei als zielführend, da je nach Kontext verschiedene Kompetenzen als erfolgsrelevant identifiziert werden konnten.

Massnahmen zur Förderung dieser Kompetenzen auf Individualebene ergeben sich durch gezielte Trainings und die Gestaltung der Zusammenarbeit sowie kulturelle Aspekte. Das Unternehmensbeispiel Novartis untermauert die praktische Relevanz der untersuchten Kompetenzen in dieser Arbeit, hebt eine Eigenverantwortung bei der Kompetenzentwicklung hervor und zeigt die Bedeutsamkeit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung als Unternehmen hinsichtlich Kompetenzen und der eigenen Kultur auf – als Vehikel zur Entfaltung des Leistungspotenzials von Mitarbeitenden und damit auch der gesamten Organisation. Die nächsten beiden Kapitel widmen sich Untersuchungen zu organisationalen Konsequenzen und sind jeweils auf Organisationsebene angesiedelt. Eine integrierte Betrachtung zu praktischen Implikationen unter Berücksichtigung der weiteren Befunde der vorliegenden Arbeit erfolgt in Kapitel 5.

3 Kompetenzen von Mitarbeitern und organisationale Konsequenzen im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie⁸

*„Je grösser die Masse und/oder die Geschwindigkeit, desto grösser der Impuls.“
(Unbekannter Autor. Beschreibung des Kugelstosspendels,
auch als Newton-Pendel bekannt)*

Welchen Einfluss haben Kompetenzen in spezifischen Arbeitskontexten nun auf Organisationen als Ganzes? Welche organisationalen Konsequenzen hat eine kontextspezifische Kompetenzausstattung – im Sinne aggregierter Kompetenzen von Mitarbeitenden (vgl. Rost & Kozica, 2018)? Zunächst bilden individuelle Kompetenzen den Eckpfeiler für Akquise, Beurteilung und Entwicklung im Rahmen von HR-Management (Zibell, 2007). Die individuelle Perspektive auf Kompetenzen stellt dabei die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit von Individuen ins Zentrum (Erpenbeck, 1996, 2002; Wilkens, 2004) und ist folgerichtig relevant, um Auswirkungen auf individuelle Leistungen zu betrachten und infolgedessen individuelle Massnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung abzuleiten. Es stellt sich dennoch auch die Frage, wie Mitarbeitende als strategische Ressource für Unternehmen einen Hebel für die Gesamtleistung darstellen, um so nachhaltig den Erfolg von Organisationen zu unterstützen. Obwohl bei Kompetenzen auf Individualebene anlehnend an den ressourcenbasierten Ansatz (Barney 1991; Ray et al., 2004) bereits ein Effekt auf die Leistung von Unternehmen als Ganzes implizit angenommen wird, wird in diesem Zusammenhang argumentiert, dass ebenso eine kollektive Perspektive auf Kompetenzen bedeutsam erscheint (Boreham, 2004).

In Kapitel 1.4 wurde die allgemeine Begrifflichkeit von organisationalen bzw. kollektiven Kompetenzen bereits kurz vorgestellt. Für die vorliegende Arbeit werden die in Kapitel 2 identifizierten und operationalisierten Kompetenzen im Nachfolgenden auf kollektiver Ebene betrachtet. Eine methodische Rechtfertigung dazu wurde bereits

⁸ In diesem dritten Kapitel entsprechen kollektive Kompetenzen dem Untersuchungsgegenstand, folglich werden Kompetenzen aggregiert auf Organisationsebene betrachtet. Die Bezeichnungen der in dieser Arbeit thematisierten Kompetenzen erfolgen dabei synonym. Das bedeutet, mit Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungskompetenz, Selbstmanagement, sozialem Kapital und Nutzen von Kollegenwissen ist in diesem dritten Kapitel jeweils die kollektive Ausprägung gemeint. Die inhaltliche Interpretation muss entsprechend auf aggregierter Ebene (d.h. über alle Mitarbeitende in einer Organisation hinweg) erfolgen.

in Kapitel 1.5.3 angeführt (vgl. Kennwerte und Richtlinien zur Aggregation von Daten), eine inhaltliche Begründung wird im Nachfolgenden unternommen.

Einen vergleichbaren Ansatz zur Operationalisierung eines ursprünglichen Konzepts auf Individualebene stellt kollektive Persönlichkeit, am Beispiel der sogenannten *Big 5*-Persönlichkeitsfaktoren (Anderson, Flynn & Spataro, 2008; McCrae & Costa, 1990), dar. In der Forschung wird argumentiert, dass Organisationen – analog zu Individuen – anhand von Persönlichkeitsmerkmalen charakterisiert werden können, welche die Einstellungen und Verhaltensweisen von Personen innerhalb von Organisationen vorhersagen (Hofmann & Jones, 2005; Robbins & Judge, 2012). Dabei wird angenommen, dass eine kollektive Persönlichkeit sich zwar strukturell, jedoch nicht funktional von individueller Persönlichkeit unterscheidet (Chen, Bliese & Mathieu, 2005; Dolle, 2012; Morgeson & Hofmann, 1999). Entsprechend können die Konstrukte zwar unterschiedlich entstehen, nichtsdestotrotz wird bei kollektiver Persönlichkeit von gleichartigen Auswirkungen wie bei individueller Persönlichkeit ausgegangen (Dolle, 2012).

Daran anknüpfend kann ein enger Zusammenhang zwischen der individuellen Kompetenzerwartung mit der kollektiven Kompetenzerwartung von Individuen, innerhalb eines Kollektivs wirksam zu werden und mit der Gemeinschaft als Ganzes handlungswirksam zu sein, angenommen werden (Wilkens, 2004). Eine Basis zur Erklärung einer engen Verzahnung zwischen individuellen und kollektiven Kompetenzen kann die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1977) bieten: Die Theorie stellt die gegenseitige Wechselwirkung von Person, Verhalten und Umwelt ins Zentrum. Selbstwirksamkeit als Überzeugung, zur Bewältigung einer bestimmten Situation in der Lage zu sein, bildet dabei die Grundlage zu individueller Handlungsfähigkeit (vgl. Bandura, 1977, 1986). Durch die gegenseitige Beeinflussung von Person, Verhalten und Umwelt hängen individuelle Handlungsfähigkeit im Sinne einer Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*) und kollektive Handlungsfähigkeit (*collective efficacy*) eng zusammen – Bandura zufolge wird demnach eine potenzielle Dualität von individueller und kollektiver Kompetenz ausgeklammert (Wilkens, 2004). Auch im Zusammenhang von Systemtheorien wurde bereits konstatiert, dass alle soziale Entitäten vergleichbare Eigenschaften haben (vgl. Miller, 1978).

Die Befürwortung der Verwendung psychologischer Theorien auf dem Mikrolevel zur Erklärung von Aktivitäten auf dem Makrolevel ist in der Forschung bereits existent

(Staw, 1991). Der Fokus auf die kollektive Bedeutung von Kompetenzen greift dabei jüngere Forschungstrends auf und bietet eine erfolgsversprechende Möglichkeit, ein komplexeres Bild von Verhaltensmustern und Routinen in Organisationen zu erhalten (Dolle, 2012; Okhuysen & Bechky, 2009).

Obwohl die Auswirkungen von Kompetenzen auf Individualebene nicht automatisch zur Betrachtung auf Organisationsebene identisch sein müssen (vgl. ökologischer Fehlschluss), kann in Anlehnung an die oben angeführten Argumentationen prinzipiell eine vergleichbare Wirkung auf Performanz angenommen werden (vgl. Staw, 1991). Wie schon auf Individualebene (vgl. Kapitel 2) gezeigt wurde, zeigen die untersuchten Kompetenzen einen positiven Effekt auf die individuelle Leistung. Es ist davon auszugehen, dass dieser Effekt ebenfalls auf Organisationsebene besteht. Im Folgenden werden daher spezifische Rahmenbedingungen für die Zusammenhänge zwischen Kompetenzen und Leistungsvariablen auf organisationaler Ebene fokussiert. Es werden Kompetenzen auf kollektiver Ebene hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die organisationale Performanz für die divergierenden Arbeitskontexte von Exploration, Exploitation und Ambidextrie thematisiert. Anknüpfend an die JDR-Theorie von Bakker und Demerouti (2014) werden dabei Kompetenzen als Jobressource betrachtet, der Arbeitskontext als Jobanforderung und es werden die Auswirkungen der Interaktionen sowohl auf organisationale Leistung als auch auf kollektive emotionale Erschöpfung analysiert.

3.1 Spezifische Mitarbeiterkompetenzen in divergierenden Arbeitskontexten als Schlüssel zur Förderung der Gesamtleistung von Unternehmen

Was positiv für den Einzelnen erscheint, sollte auch im Kollektiv relevant sein: Die Arbeitswelt 4.0 zeichnet sich durch eine enorme Geschwindigkeit von kontinuierlichem technologischen Fortschritt und erhöhte Dynamik am Markt aus, hält im Zuge der Digitalisierung potenziell vermehrt Ablenkungen bereit, lässt Grenzen zwischen Arbeit und Beruf verschwimmen und kann zudem durch zunehmende mobile, virtuelle und fluide Formen der Arbeit und Zusammenarbeit zu Entgrenzung und Isolation führen (Colbert et al., 2016; Spreitzer et al., 2017). Um diese Herausforderungen zu meistern,

erscheinen entsprechende Kompetenzen von Mitarbeitern auch auf kollektiver Ebene erfolgsrelevant mit Blick auf Organisationen als Ganzes.

Die Frage, die sich nun erneut stellt – und dabei auf einer zweiten Betrachtungsebene erfolgen soll – ist: Welche der in Kapitel 2 identifizierten Kompetenzen (Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungskompetenz, Selbstmanagement, soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen) sind nun hinsichtlich der Gesamtleistung von Unternehmen in spezifischen Arbeitskontexten erfolgsrelevant? Wie unterscheiden sich kollektive Kompetenzanforderungen jeweils im spezifischen Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie?

Anknüpfend an die Überlegungen von Kapitel 2 sollen auch hier vorab keine expliziten Annahmen für die jeweiligen Arbeitssettings getroffen werden. Vielmehr wird allgemein ein moderierender Einfluss des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiven Kompetenzen und der organisationalen Leistung postuliert. Wie bereits dargelegt, wird dabei in den nachfolgenden Untersuchungen explizit auf die Moderationseffekte konzentriert (vgl. Hayes, 2017). Relevant ist, ob bedeutsame Interaktionen zwischen kollektiven Kompetenzen und dem explorativen, exploitativen bzw. ambidextren Arbeitskontext auf organisationale Leistung bestehen. Erneut wird hier also, aufbauend auf die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) eine bedeutsame Wechselwirkung zwischen Jobressourcen (Kompetenzen) und Jobanforderungen (Arbeitskontext) auf die Leistung angenommen. Die zugehörigen, postulierten Hypothesen auf die organisationale Gesamtleistung werden – zur besseren Übersicht – in Kapitel 3.2 zusammenfassend angeführt.

Ein Beitrag zur Forschung wird hier zunächst durch die kollektive Betrachtungsweise auf Kompetenzen geleistet, indem aggregierte Kompetenzen von Mitarbeitenden untersucht werden (vgl. Okhuysen & Bechky, 2009). Auch hier sollen differenzierende Analysen der spezifischen Arbeitskontexte von Exploration, Exploitation und Ambidextrie zum besseren Verständnis von Ambidextrie als Kontextfaktor beitragen. Erneut wird also nicht lediglich die Kombination bzw. Integration von Ambidextrie als Ziel in den Vordergrund gestellt, sondern es erfolgt eine Erweiterung der bisherigen Forschung (Kauppila & Tempelaar, 2016; Laureiro-Martinez et al., 2015; Tempelaar & Rosenkranz, 2019) durch eine distinkte Betrachtung mit der jeweiligen Frage, welche Kompetenzanforderungen pro Arbeitskontext erfolgsentscheidend sind.

Zudem erfolgt ein Beitrag für die unternehmerische Praxis: Zwar wird implizit bereits ein positiver Beitrag von individuellen Leistungen auf den Gesamterfolg von Unternehmen angenommen. Jedoch erscheint eine empirische Fundierung zum Beitrag von kollektiven Kompetenzen in spezifischen Arbeitskontexten zur Gesamtleistung von Organisationen besonders relevant als Ausgangslage zur Ableitung von Implikationen und Massnahmen für Praktiker.

3.2 Warum eine Betrachtung von Mitarbeiterkompetenzen in spezifischen Arbeitskontexten ebenso zur Prävention von kollektivem Burnout relevant erscheint

„Zukunft der Arbeit – Burn-out: Der Zusammenbruch ist vorprogrammiert.“ (Süddeutsche Zeitung, Dezember 2011). „1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout“ (Harvard Business Review, Mai 2018). „Oft ist es nicht die Arbeit, die Menschen ausbrennen lässt, sondern die Vernachlässigung ihrer Ressourcen.“ (Neue Zürcher Zeitung, August 2017). Im Mai 2019 verabschiedete die Weltgesundheitsorganisation (WHO) einen neuen Katalog mit 55 000 Krankheiten, Symptomen und Verletzungsursachen, der nun auch Burnout als Faktor anerkennt, der zu Gesundheitsschäden führen kann (Neue Zürcher Zeitung, Mai 2019). Die Arbeitswelt 4.0 eröffnet zwar einerseits durch erhöhte Flexibilität und Agilität bislang unbekannte Möglichkeiten für Individuen hinsichtlich Autonomie und Selbstverwirklichung sowie enorme Potenziale für Organisationen hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit (Spreitzer et al., 2017). Gleichzeitig bergen die erhöhte Nutzung digitaler Technologien am Arbeitsplatz, damit oftmals einhergehende erhöhte Geschwindigkeiten und potenziell verwässernde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben jedoch auch zunehmend Risiken – beispielsweise einer psychischen Erschöpfung (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Infolgedessen sind Organisationen insbesondere in der neuen Arbeitswelt der Gefahr ausgesetzt, durch Überbeschleunigung und Überforderung kollektiv auszubrennen (vgl. Spreitzer et al., 2017).

Studien zu Gesundheit in der modernen Arbeitswelt zeigen verschiedene potenzielle Stressoren am Arbeitsplatz auf: So wird beispielsweise durch den vermehrten Gebrauch digitaler Technologien eine Erhöhung an Rollenstress und eine damit verbundene verminderte Produktivität aufgezeigt (Tarafdar et al., 2007). Gerade auch zunehmend

wechselnde Anforderungen im Job bei unterschiedlichen Tätigkeiten können potenziell überfordernd sein (Kossek et al., 2006, 2012). So erscheinen paradoxe Anforderungen an explorative bzw. exploitative Aktivitäten nicht nur im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit relevant, sondern ebenso hinsichtlich der Auswirkungen auf emotionale Erschöpfung.

Gemäss der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) gehen Jobanforderungen prinzipiell mit einer erhöhten Erschöpfung einher (Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001). Dieser Effekt kann durch Jobressourcen abgefedert werden. Kompetenzen können auch hier erneut als Jobressource aufgefasst werden, die bei Betrachtung auf kollektiver Ebene die aggregierten Ressourcen von Mitarbeitenden darstellen und in Wechselwirkung mit Jobanforderungen im spezifischen Arbeitskontext dann mit einer positiven Wirkung – in diesem Fall einer Reduzierung von emotionaler Erschöpfung – einhergehen.

Im Rahmen der Gesundheitsforschung werden verschiedene Ressourcen von Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Wirkung auf psychische Gesundheit, oft gemessen am Grad von emotionaler Erschöpfung (z.B. Maslach & Jackson, 1981), untersucht: z.B. Resilienz und Selbstwirksamkeit (Xanthopoulou et al., 2007). Diese beiden Konstrukte, gemeinsam mit Optimismus und Hoffnung, werden auch als psychologisches Kapital bezeichnet (Luthans et al., 2007). Untersuchungen zu psychologischem Kapital zeigen dabei eine positive Wirkung auf die psychische Gesundheit auf, z.B. durch verminderte mentale Probleme bei Personen mit einem stark ausgeprägten psychologischen Kapital (Krasikova, Lester & Harms, 2015; Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013).

Nachfolgend werden Forschungsbefunde zu psychischer Gesundheit vorgestellt, bei denen die untersuchten Variablen im weiteren Sinne ähnlich zu den in dieser Arbeit präsentierten drei Kompetenzkategorien (Kompetenzen zu einer positiven Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten; Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen; Kompetenzen, soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen; vgl. Kapitel 2.2) erscheinen.

Bezüglich Resilienz beispielsweise zeigt die Forschung positive Effekte auf die Gesundheit am Arbeitsplatz: So können resiliente Mitarbeitende besser mit Veränderungen und Unsicherheiten bei der Arbeit umgehen (Cressey, 2009). Daran anknüpfend zeigt das Konzept von psychologischer Flexibilität hinsichtlich kognitiver,

emotionaler und verhaltensbezogener Adaptationsmöglichkeiten positive Effekte auf die psychische Gesundheit auf (Kashdan & Rottenberg, 2010).

Durch eine verstärkte Nutzung digitaler Technologien und damit einhergehenden vermehrten Möglichkeiten zu mobilem Arbeiten und virtuellem Zusammenarbeiten können fließende Grenzen zwischen Beruf und Privat eine potenzielle Quelle von Stressoren darstellen (Tarafdar et al., 2007). Folglich erscheint die Überzeugung, Grenzen zwischen Beruf und Privat selbst ziehen zu können, ebenfalls für die psychische Gesundheit bedeutsam (Barber & Jenkins, 2014; Matthews et al., 2010). Auch die Fähigkeit zu Selbstregulation rückt in den Vordergrund, um bei der Arbeit in modernen Arbeitsformen nicht nur performant zu bleiben, sondern auch emotionaler Erschöpfung entgegenwirken zu können (Lapierre & Allen, 2012).

Daneben erscheinen auch soziale Aspekte gerade vor dem Hintergrund einer potenziell verstärkten Entgrenzung und Isolation für die psychische Gesundheit relevant. So sollte eine wahrgenommene soziale Unterstützung die Gefahr von Burnout reduzieren können (Halbesleben & Buckley, 2006; O'Leary, Woolley & Mortensen, 2008). Ebenso könnte im Zuge vermehrter Wissensarbeit die Fähigkeit, Wissen gezielt zu beziehen und anzuwenden, einer potenziellen Überforderung und Erschöpfung entgegenwirken.

Die konfligierenden Anforderungen an Exploration und Exploitation werden in der Forschung im Zuge der Ambidextrie-Forschung zwar mit Blick auf organisationale Leistung weitestgehend berücksichtigt (z.B. Auh & Menguc, 2005; Burgers, Jansen, van den Bosch & Volberda, 2009; Cao et al., 2009; Gabler et al., 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly, 2010). Bislang ist zum besten Wissen der Verfasserin dieser Arbeit hingegen keine direkte Verknüpfung der aus Ambidextrie resultierenden Paradoxie mit psychischer Gesundheit bekannt.

Die bisherige Forschung soll mit dieser Arbeit erweitert werden, indem die Dualität und damit einhergehende paradoxe Anforderungen an Mitarbeiter im Kontext von Ambidextrie als Kontextfaktor aus neuer Perspektive beleuchtet werden: als Anforderung, die potenziell zu Überlastung und emotionaler Erschöpfung führen kann. Dabei erfolgt erneut eine differenzierte Betrachtung zwischen Exploration, Exploitation und Ambidextrie, um so insgesamt ein vertieftes Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen zu erlangen.

Gemäss der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) sollten Kompetenzen als Jobressource die Anforderungen in den divergierenden Arbeitskontexten ausgleichen können – insofern, dass eine Wechselwirkung zwischen diesen Jobanforderungen und Jobressourcen in einer mildernden Wirkung auf die emotionale Erschöpfung resultiert. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten Kompetenzen erscheinen dabei bedeutsam, um bei unterschiedlichen Jobanforderungen in spezifischen Arbeitskontexten kollektiv gesund zu bleiben. Entsprechend wird postuliert, dass die Interaktion zwischen kollektiven Kompetenzen und dem Arbeitskontext (explorativ, exploitativ bzw. ambidexter) zu einer Reduzierung von kollektiver emotionaler Erschöpfung beiträgt.

Die präsentierten Annahmen werden nachfolgend für die jeweiligen Kompetenzen angeführt und beziehen sich dabei auf die kollektive Ebene. Das konzeptuelle Modell dieses dritten Kapitels ist in Abbildung 19 illustriert. Es wird zunächst pro Kompetenz eine zusammenfassende Hypothese im Hinblick auf organisationale Performanz formuliert, die dann jeweils in zwei Unteraspekten a) hinsichtlich der organisationalen Gesamtleistung und b) hinsichtlich kollektiver emotionaler Erschöpfung differenziert werden:

Hypothese 1: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Performanz.

H1a: Die Wirkung von kollektivem Stress-Mindset auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H1b: Die Wirkung von kollektivem Stress-Mindset auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

Hypothese 2: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und organisationaler Performanz.

H2a: Die Wirkung von kollektiver Ambiguitätstoleranz auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H2b: Die Wirkung von kollektiver Ambiguitätstoleranz auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

Hypothese 3: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Performanz.

H3a: Die Wirkung von kollektiver Abgrenzungskompetenz auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H3b: Die Wirkung von kollektiver Abgrenzungskompetenz auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

Hypothese 4: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und organisationaler Performanz.

H4a: Die Wirkung von kollektivem Selbstmanagement auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H4b: Die Wirkung von kollektivem Selbstmanagement auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

Hypothese 5: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und organisationaler Performanz.

H5a: Die Wirkung von kollektivem sozialem Kapital auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H5b: Die Wirkung von kollektivem sozialem Kapital auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

Hypothese 6: Der Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert den Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und organisationaler Performanz.

H6a: Die Wirkung von kollektivem Nutzen von Kollegenwissen auf organisationale Leistung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so wirkt dies positiv auf die organisationale Leistung.

H6b: Die Wirkung von kollektivem Nutzen von Kollegenwissen auf kollektive emotionale Erschöpfung wird durch den Arbeitskontext (explorativ, exploitativ oder ambidexter) moderiert. Ist der Interaktionsterm signifikant, so führt dies zu einer Reduzierung der kollektiven emotionalen Erschöpfung.

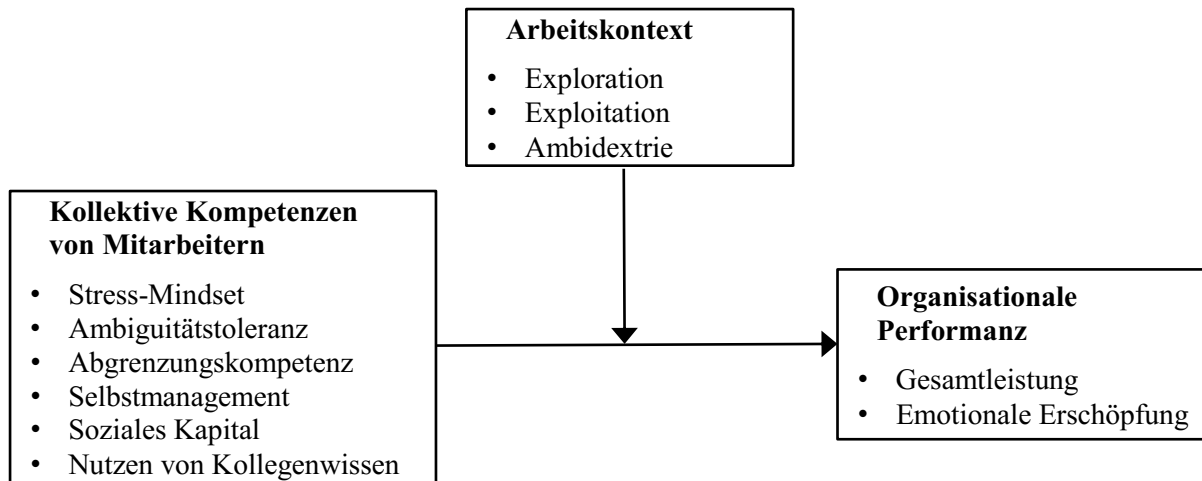


Abbildung 19. Konzeptuelles Modell von Kapitel 3.

3.3 Empirische Untersuchung

Die Untersuchungen zu dem konzeptuellen Modell des dritten Kapitels erfolgten mittels der in Kapitel 1.5.2 beschriebenen Stichprobe.

3.3.1 Verwendete Skalen

Kollektive Kompetenzen. Zur Messung der Kompetenzen auf Organisationsebene wurden jeweils die identischen Skalen analog zum zweiten Kapitel verwendet. Die Operationalisierung der Kompetenzen ist entsprechend in Kapitel 2.4.1 dargelegt. Die individuellen Einschätzungen wurden dabei alle auf das organisationale Level aggregiert. Nachfolgend werden daher nur die Aggregationsstatistiken der Skalen, die mit mehr als einem Item erhoben wurden, zur Rechtfertigung berichtet. Die entsprechenden Werte befanden sich jeweils im Rahmen zu bisheriger Forschung (z.B. Chen & Bliese, 2002; Boehm et al., 2014): kollektives Stress-Mindset ($ICC_1 = .21$; $F = 2.09$, $p < .001$; $ICC_2 = .52$), kollektive Abgrenzungskompetenz ($ICC_1 = .31$; $F = 2.34$, $p < .001$; $ICC_2 = .57$), kollektives Selbstmanagement ($ICC_1 = .46$; $F = 2.72$, $p < .001$; $ICC_2 = .63$), kollektives soziales Kapital ($ICC_1 = .49$; $F = 4.83$, $p < .001$; $ICC_2 = .79$), kollektives Nutzen von Kollegenwissen ($ICC_1 = .70$; $F = 5.69$, $p < .001$; $ICC_2 = .82$).

Explorativer Arbeitskontext. Zur Messung des explorativen Arbeitskontexts auf organisationaler Ebene wurde die Skala zu Exploration von He und Wong (2004) mit vier Items verwendet und es wurden Schlüsselinformanten der Geschäftsleitung befragt.

Die Geschäftsleitung wurde gebeten, Angaben zu durchgeführten Projekten der letzten drei Jahre zu machen und ihren Grad der Übereinstimmung zu deren Zielsetzungen anzugeben. Beispielitem: „Das Produktangebot erweitern“. Die Erhebung von Exploration anhand von Zielsetzungen entspricht einer gängigen Vorgehensweise (z.B. Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Cao, Simsek & Zhang, 2010; Hill & Birkinshaw, 2012; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Morgan & Berthon, 2008). Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu). Die Aggregationsstatistiken lagen innerhalb der Richtlinien ($ICC_1 = .39$; $F = 3.51$, $p < .001$; $ICC_2 = .72$). Die interne Konsistenz der Skala betrug $\alpha = .75$.

Exploitativer Arbeitskontext. Für den exploitativen Arbeitskontext auf organisationaler Ebene wurde analog die Skala zu Exploitation von He und Wong (2004) mit vier Items herangezogen und von Schlüsselinformanten der Geschäftsleitung eingeschätzt. Die Geschäftsleitung wurde gebeten, Angaben zu durchgeführten Projekten der letzten drei Jahre zu machen und ihren Grad der Übereinstimmung zu deren Zielsetzungen anzugeben. Beispielitem: „Produktionskosten reduzieren“. Die Einschätzungen wurden mit einer 5-stufigen Likert-Skalierung vorgenommen (1 = stimme überhaupt nicht zu. 5 = stimme sehr stark zu). Die Aggregationsstatistiken lagen innerhalb der Richtlinien ($ICC_1 = .46$; $F = 3.52$, $p < .001$; $ICC_2 = .72$). Die Skala wies eine interne Konsistenz von $\alpha = .70$ auf.

Ambidextrer Arbeitskontext. Der ambidextre Arbeitskontext auf organisationaler Ebene wurde erhoben, indem das Produkt der Sub-Skalen zu Exploration und Exploitation nach He und Wong (2004) gebildet wurde. Die Erfassung von Ambidextrie durch diese multiplikative Interaktion entspricht einem gängigen Vorgehen bei empirischen Arbeiten (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2012; Jansen et al., 2008, 2012; Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly, 2010) und argumentiert dafür, dass die Mehrdimensionalität von Ambidextrie am angemessensten durch eine multiplikative Methode operationalisiert wird (vgl. Kauppila & Tempelaar, 2016). Die Aggregation rechtfertigt sich anhand der eingehaltenen Richtwerte (Chen et al., 2004): $ICC_1 = .23$; $F = 3.13$, $p < .001$; $ICC_2 = .68$.

Organisationale Leistung. Die organisationale Leistung wurde mittels Einschätzungen von Personalverantwortlichen und Schlüsselpersonen aus der Geschäftsleitung erhoben. Die Erhebung erfolgte dabei in Anlehnung an Combs, Crook und Shook (2005) zur

Messung der Unternehmensleistung anhand von organisationalen und operationalen Kriterien, wobei die Schlüsselinformanten jeweils Einschätzungen der Unternehmensleistung im Vergleich zu der Leistung von direkten Mitwettbewerbern trafen. Hierfür wurden als relevante Faktoren vier Items herangezogen, beispielsweise eine Einschätzung zum Unternehmenswachstum und zur Effizienz des Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern. Die Einschätzungen wurden mit einer 7-stufigen Likert-Skalierung (1 = viel schlechter, 7 = viel besser) gemessen. Dieses Vorgehen zu einer subjektiven Messung der organisationalen Leistung wurde bereits in vorheriger Forschung angewandt (z.B. Kunze et al., 2011; Rogers & Wright, 1998) und die Validität überdies bereits in zahlreichen Studien aufgezeigt (z.B. Boehm et al., 2014; Kunze et al., 2013; Wall et al., 2004). Des Weiteren wurde die innovative Organisationsleistung als gleichwertiger Faktor zu den oben genannten Einschätzungen in Anlehnung an Combs et al. (2005) ergänzt. Hierfür wurden vier Items der Skala zur Messung innovativer Leistung in Anlehnung an Scott und Bruce (1994) verwendet. Erfolgt die Einschätzung von mehr als einer Schlüsselperson, wurden für die entsprechenden Fälle Aggregationsstatistiken berechnet. Die Aggregation kann anknüpfend an die Richtwerte (Chen et al., 2004) gerechtfertigt werden: $ICC_1 = .43$; $F = 4.88$, $p < .001$; $ICC_2 = .79$. Die interne Konsistenz der Gesamtskala betrug $\alpha = .82$.

Kollektive emotionale Erschöpfung. Die Messung der kollektiven emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden erfolgte mittels fünf Items auf Basis der *Maslach Burnout Inventory*-Skala von Maslach und Jackson (1981). Die Einschätzungen wurden jeweils anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft sehr stark zu) vorgenommen. Beispielitem: „Die Mitarbeitenden sind durch ihre Arbeit ausgebrannt.“ Aufgrund des *Split Sample Designs* des verwendeten Datensatzes mit verschiedenen Fragebogenversionen innerhalb der Beschäftigtengruppe erfolgten diese Einschätzungen von einer anderen Quelle als die Einschätzungen zu den Kompetenzen, sodass hier auf aggregierter Ebene grundlegend eine Fremdeinschätzung als Basis angenommen werden kann. Die Aggregation lässt sich mit Verweis auf die Richtwerte (Chen et al., 2004) rechtfertigen: $ICC_1 = .59$; $F = 8.31$, $p < .001$; $ICC_2 = .88$. Die Skala wies eine sehr gute interne Konsistenz auf, $\alpha = .98$.

Kontrollvariablen. Als Kontrollvariable wurde jeweils die Unternehmensgröße aufgenommen. Dies entspricht einem gängigen Vorgehen bei Untersuchungen auf Organisationslevel zur Betrachtung repräsentativer Ergebnisse (vgl. Schminke,

Cropanzano & Rupp, 2002). Erfasst wurde diese Kontrollvariable dabei anhand der Anzahl der Mitarbeitenden im vorherigen Jahr. Um mögliche Verzerrungen der Ergebnisse zu vermeiden, wurde die Unternehmensgrösse entsprechend den Empfehlungen aus anderen Studien logarithmiert (vgl. Waldman, Ramírez, House & Puranam, 2001).

3.3.2 Analyse zur Hypothesentestung

Zur Testung der Hypothesen wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt (Preacher et al., 2007). Die Datenanalyse erfolgte mittels des Statistiksoftware-Programms IBM SPSS 25 unter Verwendung des SPSS-Makros PROCESS Version 3.0 (Hayes, 2017). Sowohl für die Hypothesen 1a-6a als auch für 1b-6b wurden für jeden der drei Arbeitskontexte je separate Moderationsanalysen durchgeführt. Vor den Regressionsberechnungen wurden alle Variablen am Mittelwert zentriert (Aiken & West, 1991). Es wurde bei allen Analysen jeweils für die Unternehmensgrösse kontrolliert. Für die Testungen der Modelle wurde Bootstrapping eingesetzt (Preacher & Hayes, 2008). Es wurden zweiseitige Hypothesentests vorgenommen. Die Analysen erfolgten dabei alle auf aggregierter Organisationsebene.

3.4 Empirische Ergebnisse

In Tabelle 5 sind die deskriptiven Ergebnisse der in Kapitel 3 untersuchten Variablen dargestellt. Darin sind Mittelwerte (*M*), Standardabweichungen (*SD*) und Korrelationen zwischen den Variablen angeführt.

Die Formulierungen der Moderationshypothesen wurden aus Gründen einer besseren Übersichtlichkeit für den Arbeitskontext zusammengefasst, jedoch jeweils mit separaten Moderationsanalysen für einen explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontext durchgeführt (vgl. Villa, Howell, Dorfman & Daniel, 2003). Die Ergebnisse werden nachfolgend entlang der Kompetenzen für die beiden Kriterien zu organisationaler Performanz für jeden der drei Arbeitskontexte präsentiert.

Tabelle 5. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 3 untersuchten Variablen

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Stress-Mindset	2.35	0.30											
2. Ambiguitätstoleranz	3.79	0.19	.08										
3. Abgrenzungskompetenz	4.04	0.24	.05	.45**									
4. Selbstmanagement	4.03	0.13	-.02	.32**	.53**								
5. Soziales Kapital	3.88	0.26	.09	.43**	.62**	.38**							
6. Nutzen von Kollegenwissen	3.51	0.27	.09	.30**	.43**	.28**	.66**						
7. Exploration	4.21	0.53	.09	.18	.20	.13	.18	.15					
8. Exploitation	3.95	0.70	.00	-.11	.05	.12	-.04	.03	.17				
9. Ambidextrie	16.67	3.98	.06	.03	.16	.16	.06	.11	.67**	.84**			
10. Organisationale Leistung	5.39	.71	.15	.14	-.02	.22*	.17	.22*	.32**	.09	.27*		
11. Kollektive emotionale Erschöpfung	2.41	.47	-.19	-.46**	-.38**	-.26*	-.56**	-.41**	-.15	.24*	.09	-.25*	
12. Unternehmensgrösse (<i>ln</i>)	5.22	1.21	-.07	-.43**	-.15	-.22*	-.44**	-.22*	-.12	.11	.02	-.29**	.46**

Anmerkung. N = 86 Unternehmen. Für die Kompetenzen (Variablen 1-6) sind jeweils die kollektiven Ausprägungen angegeben.

* $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig).

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse der Hypothesen 1a-6a hinsichtlich organisationaler Leistung als Kriterium dargestellt. Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse der Hypothesen 1b-6b zu den Interaktionseffekten auf kollektive emotionale Erschöpfung. Es werden jeweils die unstandardisierten Regressionsgewichte (B) sowie deren Standardfehler (SE) berichtet. Die Berechnungen sind in den Tabellen dabei separat für jede Kompetenz zusammengefasst (vgl. Modell 1-6 in Tabelle 6 und Tabelle 7). Für jedes Modell wird angeführt, welchen inkrementellen Beitrag (ΔR^2) die jeweiligen signifikanten Interaktionseffekte zur Vorhersage des Kriteriums leisten.

3.4.1 Persönliche Kompetenzen fördern die Gesamtleistung und psychische Gesundheit von Organisationen in spezifischen Arbeitskontexten

Hypothese 1 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Performanz zusammen. In Hypothese 1a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung signifikant und leistete einen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage des Kriteriums organisationale Leistung ($B = 1.01$, $\Delta R^2 = .06$, $p < .01$). Für den exploitativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt hingegen nicht-signifikant ($B = .29$, $p > .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext war der Interaktionsterm marginal signifikant und leistete einen inkrementellen Beitrag zur Vorhersage organisationaler Leistung als Kriterium ($B = .12$, $\Delta R^2 = .03$, $p = .06$). Hypothese 1b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den explorativen Arbeitskontext zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt, der einen inkrementellen Beitrag auf die kollektive emotionale Erschöpfung aufwies ($B = .59$, $\Delta R^2 = .05$, $p < .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext wurde hier ein nicht-signifikanter Interaktionsterm ermittelt ($B = -.04$, $p > .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung ebenso nicht-signifikant ($B = .06$, $p > .05$). Hypothese 1a sowie Hypothese 1b bestätigten sich je teilweise, sodass die zusammengefasste Hypothese 1 angenommen werden konnte.

Hypothese 2 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und organisationaler

Performanz zusammen. In Hypothese 2a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung nicht-signifikant ($B = 1.43, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext konnte kein signifikanter Interaktionsterm auf die organisationale Leistung ermittelt werden ($B = .01, p > .05$). Ebenso wenig für den ambidextren Arbeitskontext, der ebenso keinen signifikanten Interaktionseffekt auf organisationale Leistung aufwies ($B = .09, p > .05$). Hypothese 2b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den explorativen Arbeitskontext zeigte sich kein signifikanter Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung ($B = .03, p > .05$). Ein signifikanter Interaktionsterm zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und dem exploitativen Arbeitskontext auf die kollektive emotionale Erschöpfung konnte nachgewiesen werden, der einen inkrementellen Beitrag zur Vorhersage des Kriteriums leistete ($B = .95, \Delta R^2 = .04, p < .05$). Für den ambidextren Arbeitskontext war der Interaktionseffekt mit kollektiver Ambiguitätstoleranz ebenfalls signifikant und leistete einen inkrementellen Beitrag zur Vorhersage von kollektiver emotionaler Erschöpfung ($B = .16, \Delta R^2 = .04, p < .05$). Hypothese 2a konnte für keinen der drei Arbeitskontexte bestätigt werden. Hypothese 2b bestätigte sich für den exploitativen und den ambidextren Arbeitskontext, sodass die zusammengefasste Hypothese 2 teilweise bestätigt werden konnte.

Hypothese 3 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Performanz zusammen. In Hypothese 3a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung signifikant und leistete einen inkrementellen Beitrag zur Vorhersage des Kriteriums organisationale Leistung ($B = 1.28, \Delta R^2 = .06, p < .05$). Der Interaktionseffekt zeigte sich hier ebenso für den exploitativen Arbeitskontext ($B = 1.38, \Delta R^2 = .07, p < .05$) und den ambidextren Arbeitskontext ($B = .25, \Delta R^2 = .08, p < .01$) signifikant, die jeweils einen inkrementellen Beitrag zur Vorhersage organisationaler Leistung aufzeigten. Hypothese 3b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den

explorativen Arbeitskontext zeigte sich kein signifikanter Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung ($B = -.21, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext konnte ebenso kein signifikanter Interaktionsterm nachgewiesen werden ($B = -.37, p > .05$). Auch hinsichtlich des ambidextren Arbeitskontexts war der Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung nicht-signifikant ($B = -.06, p > .05$). Hypothese 3a bestätigte sich teilweise, Hypothese 3b konnte für keinen der drei Arbeitskontexte bestätigt werden. Insgesamt wurde die zusammengefasste Hypothese 3 damit teilweise bestätigt.

Hypothese 4 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und organisationaler Performanz zusammen. In Hypothese 4a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung nicht-signifikant ($B = .97, p > .05$). Der Interaktionseffekt zeigte sich hier ebenso für den exploitativen Arbeitskontext ($B = 1.25, p > .05$) und den ambidextren Arbeitskontext ($B = .18, p > .05$) als nicht-signifikant auf die organisationale Leistung. Hypothese 4b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den explorativen Arbeitskontext wurde ein signifikanter Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung ermittelt, mit einem inkrementellen Beitrag zur Vorhersage von kollektiver emotionaler Erschöpfung ($B = -1.39, \Delta R^2 = .05, p < .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext ($B = -.23, p > .05$) und den ambidextren Arbeitskontext ($B = -.16, p > .05$) war der Interaktionsterm jeweils nicht-signifikant. Hypothese 4a konnte für keinen der drei Arbeitskontexte bestätigt werden. Hypothese 4b hingegen bestätigte sich für den explorativen Arbeitskontext. Folglich wurde die zusammengefasste Hypothese 4 teilweise bestätigt.

Hypothese 5 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und organisationaler Performanz zusammen. In Hypothese 5a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung nicht-signifikant ($B = .84, p > .05$). Auch für den exploitativen Arbeitskontext ($B = -.04, p > .05$) und den ambidextren

Arbeitskontext ($B = .03, p > .05$) konnte jeweils kein signifikanter Interaktionseffekt ermittelt werden. Hypothese 5b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den explorativen Arbeitskontext zeigte sich kein signifikanter Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung ($B = .39, p > .05$). Auch für den exploitativen Arbeitskontext ($B = .14, p > .05$) sowie den ambidextren Arbeitskontext ($B = .05, p > .05$) wurde kein signifikanter Interaktionsterm nachgewiesen. Sowohl Hypothese 5a als auch Hypothese 5b konnten jeweils für keinen der drei Arbeitskontexte bestätigt werden, sodass die zusammengefasste Hypothese 5 insgesamt abgelehnt werden musste.

Hypothese 6 fasst den postulierten moderierenden Einfluss des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und organisationaler Performanz zusammen. In Hypothese 6a wurde der Moderationseffekt des Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und organisationaler Leistung getestet. Für den explorativen Arbeitskontext konnte kein signifikanter Interaktionseffekt auf die organisationale Leistung nachgewiesen werden ($B = .13, p > .05$). Der Interaktionseffekt zeigte sich hier ebenso für den exploitativen Arbeitskontext ($B = -.34, p > .05$) und den ambidextren Arbeitskontext ($B = -.08, p > .05$) je als nicht-signifikant. Hypothese 6b postulierte einen moderierenden Effekt des Arbeitskontextes auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Für den explorativen Arbeitskontext war der Interaktionseffekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung nicht-signifikant ($B = .18, p > .05$). Für den exploitativen Arbeitskontext ($B = -.06, p > .05$) und für den ambidextren Arbeitskontext ($B = .01, p > .05$) war der Interaktionseffekt ebenfalls jeweils nicht-signifikant. Sowohl Hypothese 6a als auch Hypothese 6b konnte für keinen Arbeitskontext bestätigt werden, sodass die zusammengefasste Hypothese 6 insgesamt abgelehnt wurde.

Tabelle 6. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 3 angenommenen Zusammenhänge auf organisationale Leistung

Prädiktoren	Modell 1 (Stress-Mindset)	Modell 2 (Ambiguitäts- toleranz)	Modell 3 (Abgrenzungs- kompetenz)	Modell 4 (Selbst- management)	Modell 5 (Soziales Kapital)	Modell 6 (Nutzen von Kollegenwissen)
Schritt 1: Kontrollvariable						
Unternehmensgrösse	-.16** (.06)	-.14* (.06)	-.12 (.06)	-.12 (.07)	-.13 (.07)	-.12 (.06)
Schritt 2: Haupteffekte						
Stress-Mindset	.32 (.26)					
Ambiguitätstoleranz		.11 (.43)				
Abgrenzungskompetenz			-.17 (.32)			
Selbstmanagement				1.29* (.58)		
Soziales Kapital					.18 (.32)	.62* (.27)
Nutzen von Kollegenwissen						
Schritt 3: Interaktionseffekte						
Kompetenz * Exploration	1.01** (.41)	1.43 (.78)	1.28* (.49)	.97 (.95)	.84 (.62)	.13 (.61)
R ²	.24	.19	.23	.22	.19	.22
ΔR ²	.06		.06			
Kompetenz * Exploitation	.29 (.39)	.01 (.77)	1.38* (.55)	1.25 (.99)	-.04 (.58)	-.34 (.51)
R ²	.14	.11	.17	.17	.12	.17
ΔR ²			.07			
Kompetenz * Ambidextrie	.12* (.06)	.09 (.12)	.25** (.08)	.18 (.16)	.03 (.09)	-.08 (.09)
R ²	.22	.17	.24	.21	.17	.22
ΔR ²	.03		.08			

Anmerkung. N = 86 Unternehmen. Für die Kompetenzen sind jeweils die kollektiven Ausprägungen angegeben. In der Tabelle sind unstandardisierte Regressionskoeffizienten angegeben. Angaben in Klammern beziehen sich jeweils auf den Standardfehler. Sämtliche Prädiktoren sind am Mittelwert zentriert. Die Modelle 1-6 entsprechen für jede Kompetenz separat berechneten Moderationseffekten. R² = Varianzaufklärung; ΔR² = Zusatz an Varianzaufklärung.
* p < .05. ** p < .01.

Tabelle 7. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 3 angenommenen Zusammenhänge auf kollektive emotionale Erschöpfung

	Modell 1 (Stress-Mindset)	Modell 2 (Ambiguitäts- toleranz)	Modell 3 (Abgrenzungs- kompetenz)	Modell 4 (Selbst- management)	Modell 5 (Soziales Kapital)	Modell 6 (Nutzen von Kollegenwissen)
Prädiktoren						
Schritt 1: Kontrollvariable						
Unternehmensgrösse	.18*** (.04)	.13** (.04)	.16*** (.04)	.17*** (.04)	.11** (.04)	.16*** (.04)
Schritt 2: Haupteffekte						
Stress-Mindset	-.31* (.15)					
Ambiguitätstoleranz		-.68** (.25)				
Abgrenzungskompetenz			-.67*** (.17)			
Selbstmanagement				-.68* (.36)		
Soziales Kapital					-.83*** (.18)	
Nutzen von Kollegenwissen						-.59*** (.17)
Schritt 3: Interaktionseffekte						
Kompetenz * Exploration	.59* (.25)	.03 (.49)	-.21 (.31)	-1.39* (.59)	.39 (.36)	.18 (.38)
R^2	.29	.28	.32	.29	.39	.32
ΔR^2	.05			.05		
Kompetenz * Exploitation	-.04 (.23)	.95* (.44)	-.37 (.32)	-.23 (.67)	.14 (.32)	-.06 (.30)
R^2	.28	.35	.37	.29	.41	.35
ΔR^2		.04				
Kompetenz * Ambidextrie	.06 (.04)	.16* (.07)	-.06 (.05)	-.16 (.10)	.05 (.05)	.01 (.04)
R^2	.27	.38	.34	.27	.39	.33
ΔR^2		.04				

Anmerkung. N = 86 Unternehmen. Für die Kompetenzen sind jeweils die kollektiven Ausprägungen angegeben. In der Tabelle sind unstandardisierte Regressionskoeffizienten angegeben. Angaben in Klammern beziehen sich jeweils auf den Standardfehler. Sämtliche Prädiktoren sind am Mittelwert zentriert. Die Modelle 1-6 entsprechen für jede Kompetenz separat berechneten Moderationseffekten. R^2 = Varianzaufklärung; ΔR^2 = Zusatz an Varianzaufklärung. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

3.4.2 Die Interaktionseffekte unterscheiden sich mit Blick auf organisationale Konsequenzen

Um die Ergebnisse der Moderationsanalysen inhaltlich besser interpretieren zu können, wurden die signifikanten Interaktionseffekte jeweils grafisch veranschaulicht. Diese sind in den Abbildungen 20-28 illustriert. Zur Darstellung der Interaktionseffekte wurden die bedingten direkten Effekte der jeweiligen Prädiktoren je bei folgenden Werten der Moderatoren getestet: für den Mittelwert (M) sowie eine Standardabweichung unterhalb ($-1 SD$) und eine Standardabweichung oberhalb ($+1 SD$). Wenn der Wert 0 in das 95%-Konfidenzintervall fällt, liegt für die entsprechende Ausprägung des Moderators kein statistisch signifikanter direkter Effekt vor (Hayes & Matthes, 2009).

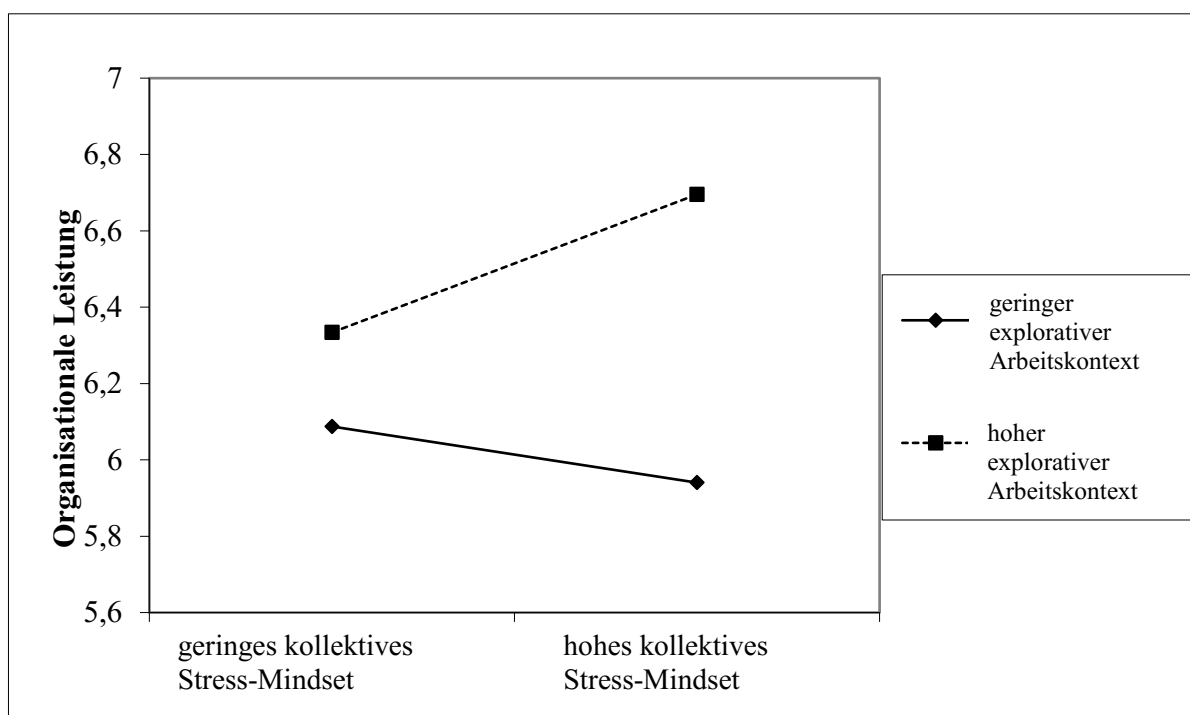


Abbildung 20. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Leistung.

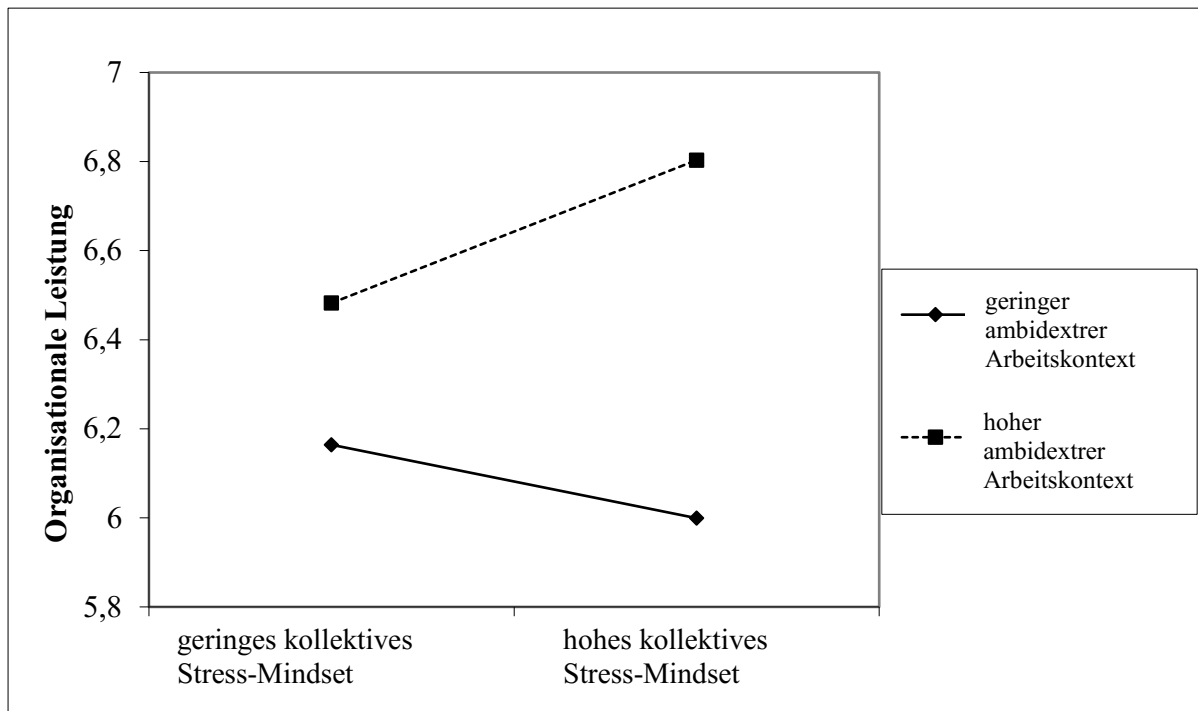


Abbildung 21. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und organisationaler Leistung.

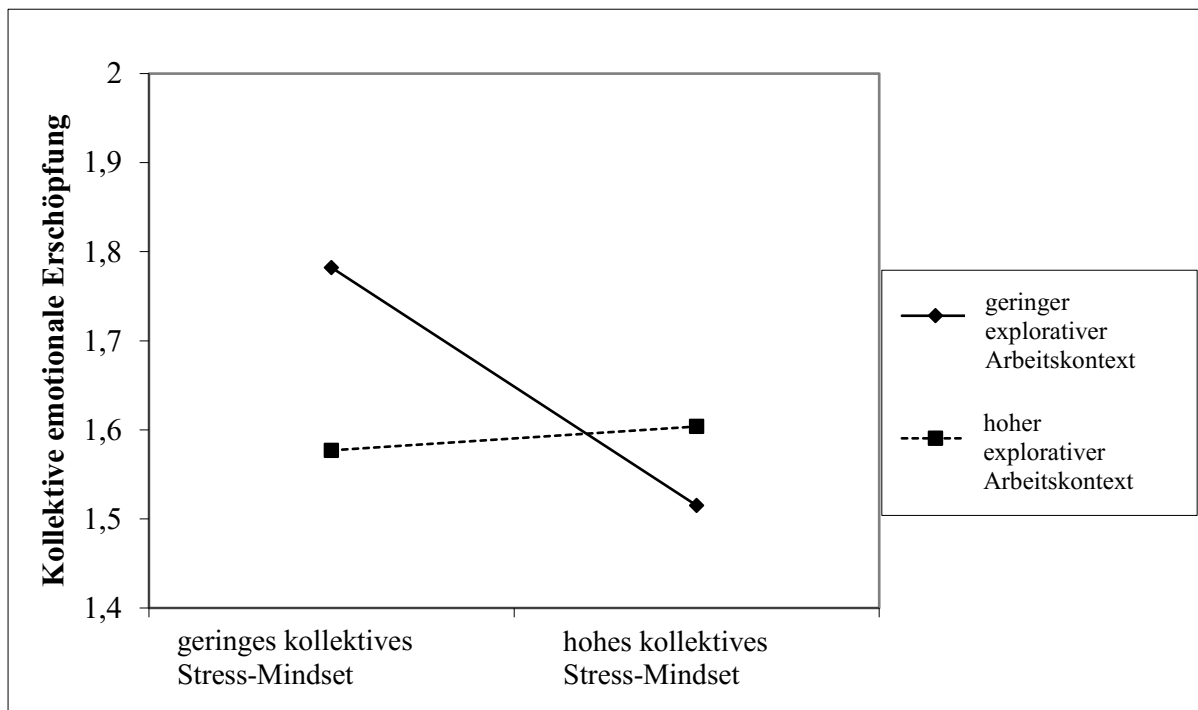


Abbildung 22. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und kollektiver emotionaler Erschöpfung.

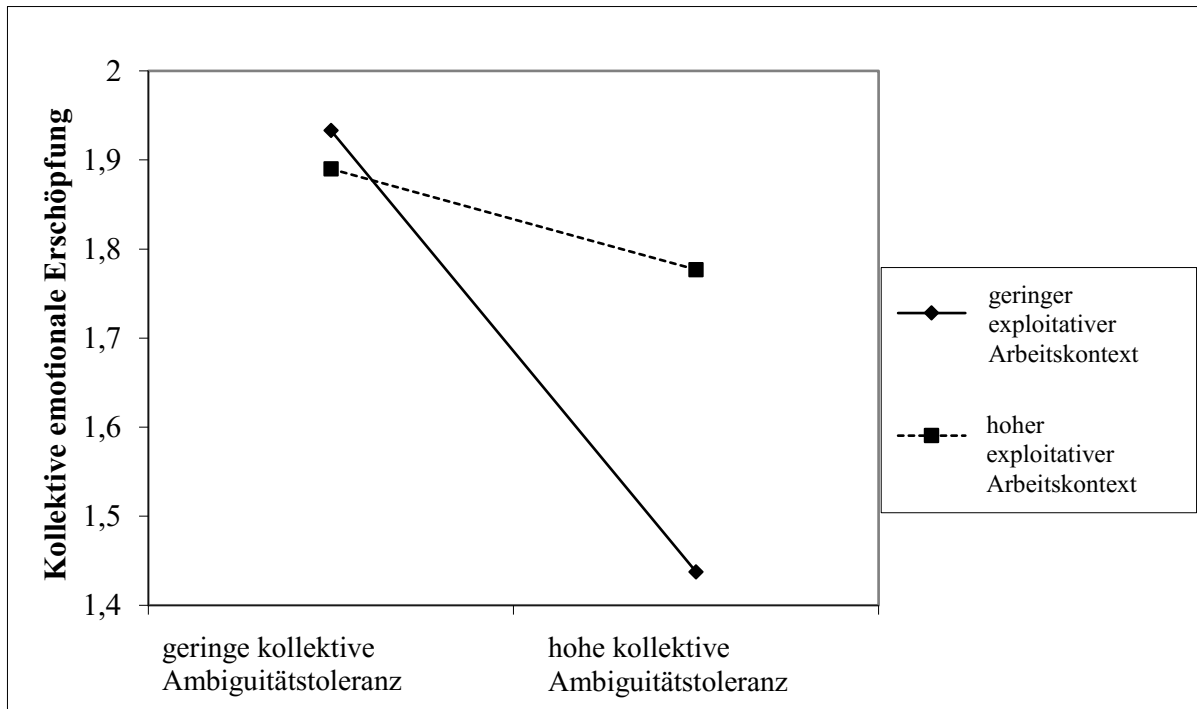


Abbildung 23. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung.

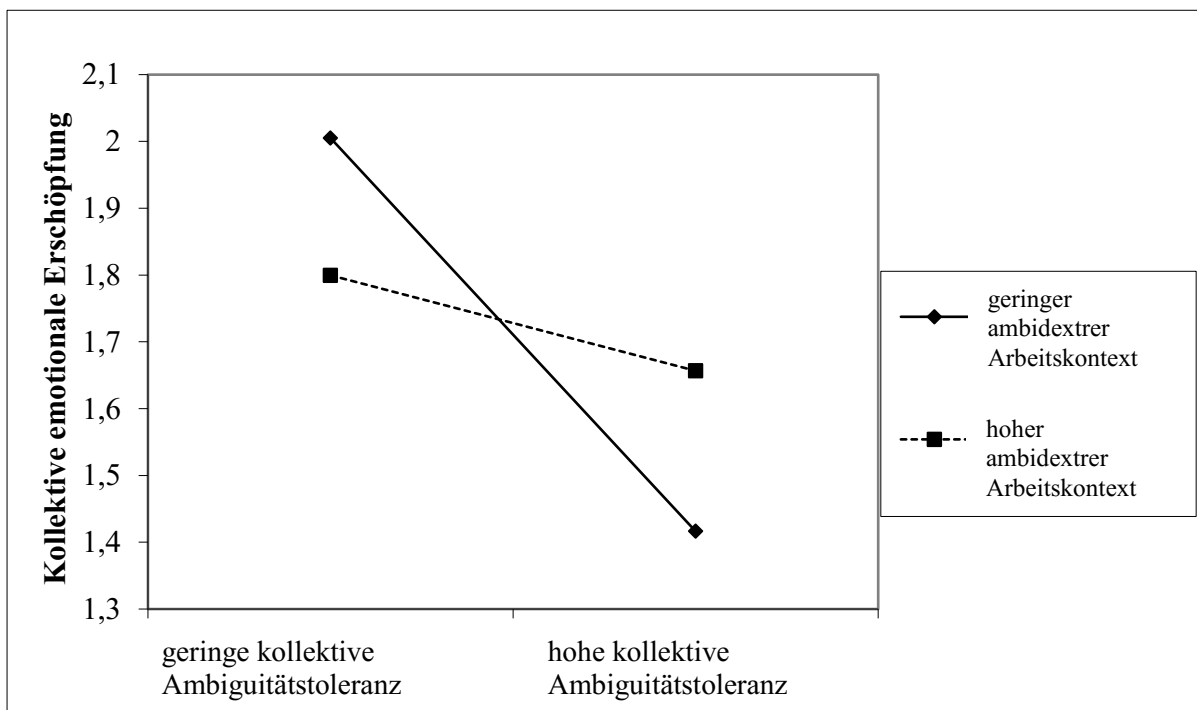


Abbildung 24. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung.

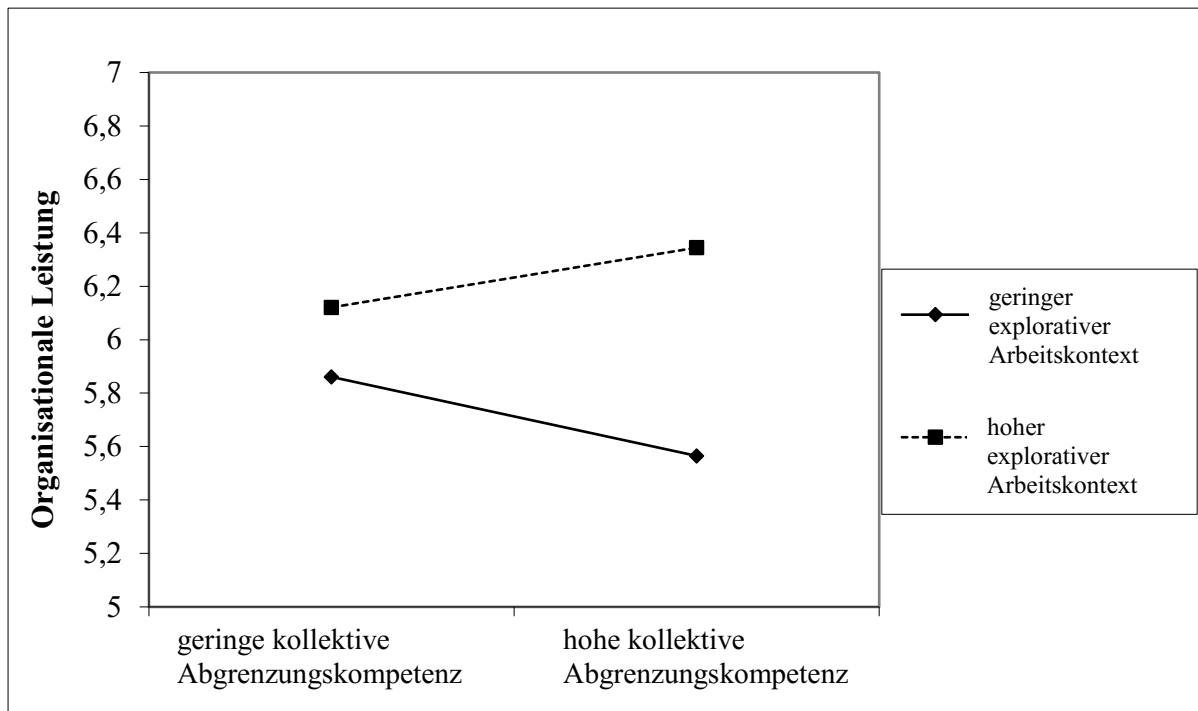


Abbildung 25. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung.

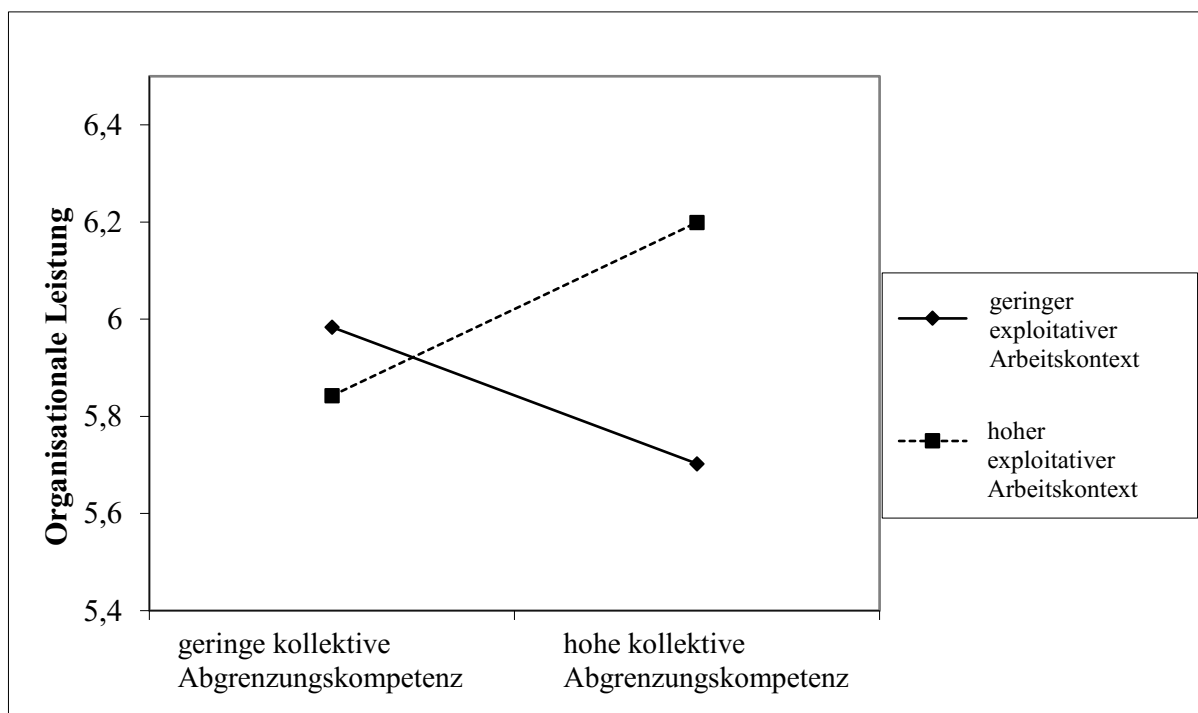


Abbildung 26. Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung.

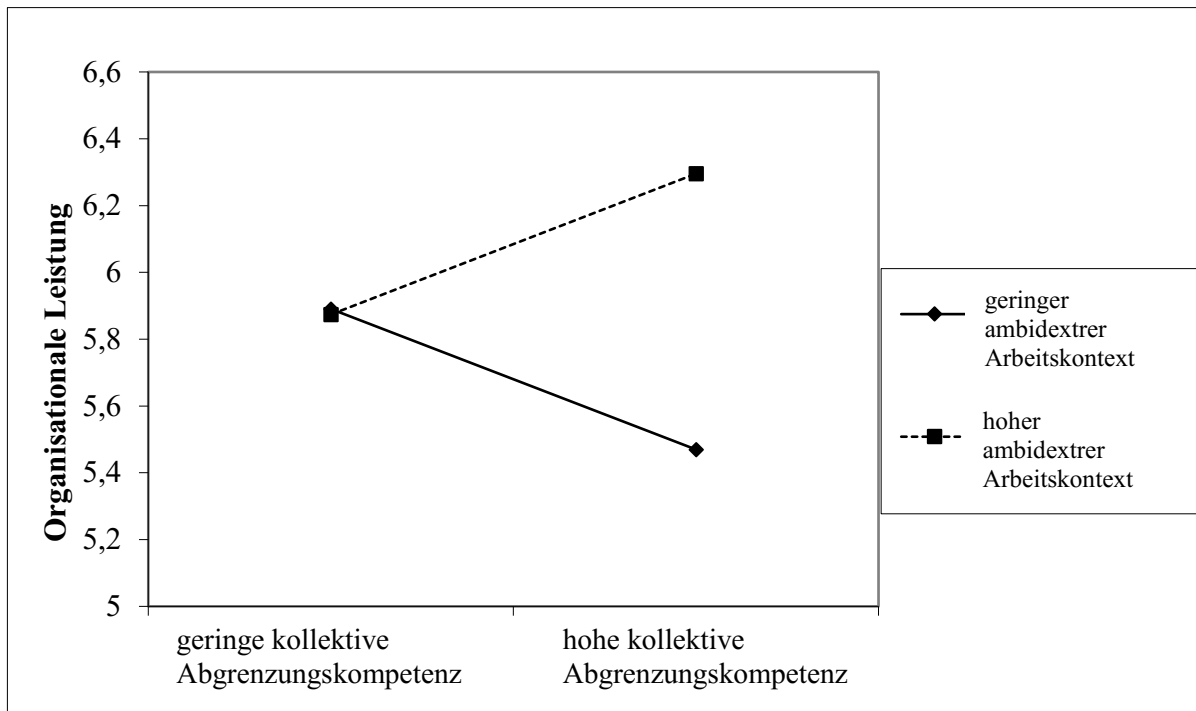


Abbildung 27. Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung.

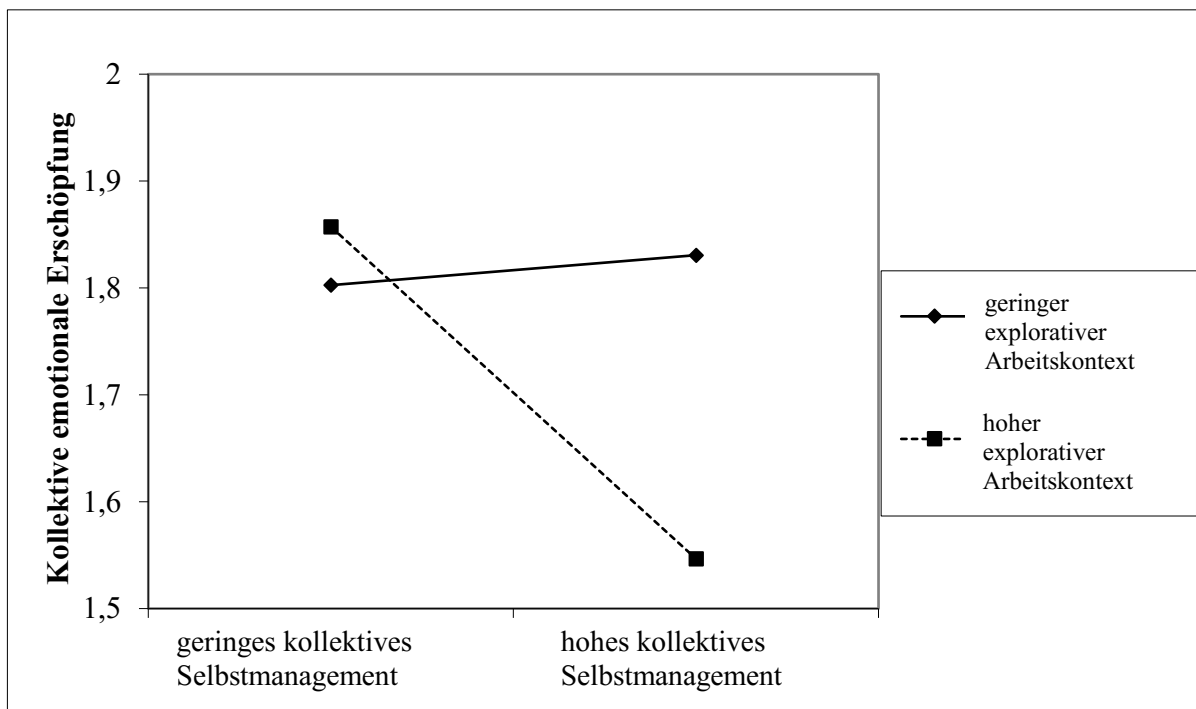


Abbildung 28. Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und kollektiver emotionaler Erschöpfung.

Die jeweiligen Werte zu den signifikanten Interaktionseffekten auf die organisationale Leistung sind in Tabelle 8 zusammengetragen, die signifikanten Interaktionseffekte auf kollektive emotionale Erschöpfung werden in Tabelle 9 berichtet.

Tabelle 8. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf die organisationale Leistung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren

	Geschätzte Parameter				95%-Konfidenzintervalle	
	Effekt	SE	t	sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Stress-Mindset (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-.24	.31	-.76	.44	-.85	.38
M	.27	.24	1.15	.25	-.20	.75
M + 1 SD	.78	.32	2.46	.01	.15	1.41
Stress-Mindset (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-.30	.39	-.77	.44	-1.09	.48
M	.15	.25	.59	.56	-.35	.64
M + 1 SD	.69	.33	2.07	.04	.03	1.36
Abgrenzungskompetenz (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-.69	.38	-1.79	.08	-1.45	.08
M	-.04	.29	-.14	.88	-.63	.54
M + 1 SD	.59	.39	1.54	.13	-.18	1.37
Abgrenzungskompetenz (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-.74	.44	-1.68	.09	-1.63	.14
M	.17	.30	.57	.57	-.43	.78
M + 1 SD	.95	.46	2.07	.04	.04	1.87
Abgrenzungskompetenz (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-1.01	.45	-2.25	.02	-1.91	-.12
M	-.05	.29	-.16	.87	-.63	.54
M + 1 SD	1.12	.49	2.27	.02	.14	2.11

Anmerkung. N = 86 Unternehmen. Bootstrap (5.000). UV = unabhängige Variable (kollektive Kompetenz). Mo = Moderator (Arbeitskontext).

Tabelle 9. Bedingte direkte Effekte der Kompetenzen auf kollektive emotionale Erschöpfung für unterschiedliche Ausprägungen der Moderatoren

	Geschätzte Parameter				95%-Konfidenzintervalle	
	Effekt	SE	t	sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Stress-Mindset (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-.53	.19	-2.73	.00	-.91	-.14
M	-.23	.15	-1.57	.11	-.53	.06
M + 1 SD	.06	.19	.29	.77	-.34	.45
Ambiguitätstoleranz (UV)						
Exploitativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-1.51	.47	-3.24	.00	-2.44	-.58
M	-.88	.26	-3.33	.00	-1.41	-.35
M + 1 SD	-.35	.28	-1.24	.21	-.90	.21
Ambiguitätstoleranz (UV)						
Ambidextrer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	-1.85	.44	-4.22	.00	-2.72	-.98
M	-1.22	.28	-4.29	.00	-1.79	-.66
M + 1 SD	-.47	.39	-1.16	.25	-1.26	.33
Selbstmanagement (UV)						
Explorativer Arbeitskontext (Mo)						
M - 1 SD	.01	.43	.03	.97	-.85	.88
M	-.68	.36	-1.92	.05	-1.39	-.03
M + 1 SD	-1.38	.49	-2.79	.00	-2.36	-.39

Anmerkung. N = 86 Unternehmen. Bootstrap (5.000). UV = unabhängige Variable (kollektive Kompetenz). Mo = Moderator (Arbeitskontext).

Die Aufnahme einer Kompetenz in die Kompetenzlandschaft (vgl. Kapitel 3.5) erfolgte unter Verwendung der Johnson-Neyman-Technique (Johnson & Fay, 1950; Preacher et al., 2007), welche die Bestimmung von Signifikanzregionen ermöglicht. Nach Hayes (2013) existieren drei Möglichkeiten für die Signifikanzregionen: (a) keine Lösung (kein Wechsel bei der Signifikanzbeurteilung, sodass die bedingten Effekte der Prädiktoren entweder für alle Werte des Moderators signifikant oder für keinen der Werte des Moderators signifikant sind), (b) eine Lösung (Signifikanzbeurteilung wechselt bei einem bestimmten Wert x; alle Werte darüber oder darunter sind in der Signifikanzregion inkludiert) und (c) zwei Lösungen (Signifikanzbeurteilung wechselt bei zwei Werten; Werte dazwischen oder jenseits dieser Grenzen gehören zur Signifikanzregion) (Baltes-Götz, 2017).

Da (a) mit Signifikanz für alle Werte des Moderators in keinem der Fälle zutrifft, wurden als Kriterium diejenigen Kompetenzen aufgenommen, deren Interaktionseffekt mit dem jeweiligen Arbeitskontext entweder zu (b) oder (c) gehörten. Für Fall (b) mit nur einer Lösung erfolgte die Aufnahme in die Kompetenzlandschaft nur dann, wenn die

bedingten direkten Effekte für den Bereich oberhalb einer Standardabweichung (+1 *SD*) signifikant waren. Infolgedessen wurden zwei Ergebnisse nicht in die Kompetenzlandschaft übernommen: Kollektive Abgrenzungskompetenz für den explorativen Arbeitskontext auf die organisationale Leistung, da hier der Interaktionsterm für keinen der drei Bereiche signifikant war (vgl. Tabelle 8), sowie kollektives Stress-Mindset im explorativen Arbeitskontext auf kollektive emotionale Erschöpfung, da der bedingte direkte Effekt hier nur bei unterhalb einer Standardabweichung (-1 *SD*) des Moderatorwerts signifikant war (vgl. Tabelle 9).

In Abbildung 20 ist der Interaktionseffekt von kollektivem Stress-Mindset und dem explorativen Arbeitskontext dargestellt, in Abbildung 21 der Interaktionseffekt von kollektivem Stress-Mindset und dem ambidextren Arbeitskontext – beide hinsichtlich organisationaler Leistung als Kriterium. Bei beiden ist bei geringer (-1 *SD*) und mittlerer (*M*) Ausprägung des jeweiligen Moderators der Effekt von Stress-Mindset auf die organisationale Leistung nicht signifikant (Geringe Ausprägung: explorativer Arbeitskontext: $B = -.24$; CI [-.85, .38]; ambidextrer Arbeitskontext: $B = -.30$; CI [-1.09, .48]. Mittlere Ausprägung: explorativer Arbeitskontext: $B = .27$; CI [-.20, .75]; ambidextrer Arbeitskontext: $B = .15$; CI [-.35, .64]). Bei einer hohen Ausprägung der jeweiligen Moderatoren (+1 *SD*) war der Effekt auf die organisationale Leistung jeweils signifikant (explorativer Arbeitskontext: $B = .78$; CI [.15, 1.41]; ambidextrer Arbeitskontext: $B = .69$; CI [.03, 1.36]). Ein hohes kollektives Stress-Mindset zeigte somit sowohl bei einem stark explorativen als auch bei einem stark ambidextren Arbeitskontext die stärkste positive Wirkung auf organisationale Leistung.

Abbildung 22 zeigt den Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Stress-Mindset und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Der bedingte direkte Effekt von kollektivem Stress-Mindset erwies sich nur bei einer geringen Ausprägung des explorativen Arbeitskontexts als signifikant ($B = -.53$; CI [-.91, -.14]). Bei einer mittleren Ausprägung ($B = -.23$; CI [-.53, .06]) und einer hohen Ausprägung ($B = .06$; CI [-.34, .45]) des Moderators waren die Effekte von kollektivem Stress-Mindset auf kollektive emotionale Erschöpfung je nicht-signifikant. Aus diesem Grund wurde dieser Befund nachfolgend nicht in die Kompetenzlandschaft dieses dritten Kapitels aufgenommen.

Abbildung 23 bildet den Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler

Erschöpfung ab, sowie Abbildung 24 den Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und kollektiver emotionaler Erschöpfung. Der bedingte Effekt von kollektiver Ambiguitätstoleranz war bei beiden Arbeitskontexten je signifikant sowohl bei einer geringen (-1 *SD*) als auch bei mittlerer Ausprägung (*M*) des jeweiligen Moderators (Geringe Ausprägung: exploitativer Arbeitskontext: $B = -1.51$; CI [-2.44, -.58]; ambidextrer Arbeitskontext: $B = -1.85$; CI [-2.72, -.98]. Mittlere Ausprägung: exploitativer Arbeitskontext: $B = -.88$; CI [-1.41, -.35]; ambidextrer Arbeitskontext: $B = -1.22$; CI [-1.79, -.66]). Bei hoher Ausprägung der Moderatoren war der Effekt sowohl beim exploitativen Arbeitskontext ($B = -.35$; CI [-.90, .21]) als auch beim ambidextren Arbeitskontext ($B = -.47$; CI [-1.26, .33]) jeweils nicht-signifikant. Eine stark ausgeprägte kollektive Ambiguitätstoleranz ging insgesamt im exploitativen sowie im ambidextren Arbeitskontext mit einer reduzierten kollektiven emotionalen Erschöpfung einher.

In Abbildung 25 ist der Interaktionseffekt zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und dem explorativen Arbeitskontext auf organisationaler Leistung veranschaulicht. Der bedingte Effekt von kollektiver Abgrenzungskompetenz war bei allen drei Ausprägungen des Moderators jeweils nicht-signifikant (für -1 *SD*: $B = -.69$; CI [-1.45, .08], für *M*: $B = -.04$; CI [-.63, .54], für +1 *SD*: $B = .59$; CI [-.18, 1.37]). Aufgrund der oben angeführten festgelegten Kriterien zur Aufnahme einer Kompetenz in die Kompetenzlandschaft (vgl. Kapitel 3.5) wurde kollektive Abgrenzungskompetenz daher für den explorativen Arbeitskontext nicht aufgenommen.

In Abbildung 26 ist der Moderationseffekt des exploitativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung dargestellt. Der bedingte direkte Effekt einer kollektiven Abgrenzungskompetenz erwies sich dabei bei einer hohen Ausprägung des Moderators als signifikant ($B = .95$; CI [.04, 1.87]). Für eine geringe ($B = -.74$; CI [-1.63, .14]) und mittlere Ausprägung ($B = .17$; CI [-.43, .78]) des exploitativen Arbeitskontexts war der Effekt je nicht-signifikant. Zusammenfassend war der positive Einfluss auf die organisationale Leistung bei einer hohen Ausprägung von kollektiver Abgrenzungskompetenz und gleichzeitig hoher Ausprägung des exploitativen Arbeitskontextes am stärksten. Aufgrund des erfüllten Kriteriums wurde kollektive Abgrenzungskompetenz somit in die Kompetenzlandschaft dieses Kapitels aufgenommen.

Abbildung 27 veranschaulicht den Moderationseffekt des ambidextren Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektiver Abgrenzungskompetenz und organisationaler Leistung. Der bedingte direkte Effekt war sowohl für eine geringe Ausprägung ($B = -1.01$; CI [-1.91, -.12]) als auch für eine hohe Ausprägung ($B = 1.12$; CI [.14, 2.11]) des ambidextren Arbeitskontexts signifikant. Bei mittlerer Ausprägung war der Effekt nicht-signifikant ($B = -.05$; CI [-.63, .54]). Insgesamt konnte anhand der Ergebnisse der stärkste positive Effekt auf die organisationale Leistung bei gleichzeitiger hoher Ausprägung von kollektiver Abgrenzungskompetenz und hoher Ausprägung des ambidextren Arbeitskontexts nachgewiesen werden. Entsprechend wurde dieser Befund in die Kompetenzlandschaft aufgenommen.

In Abbildung 28 ist schliesslich der Moderationseffekt des explorativen Arbeitskontexts auf den Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und kollektiver emotionaler Erschöpfung dargestellt. Bei geringer Ausprägung des Moderators war der bedingte direkte Effekt von kollektivem Selbstmanagement nicht-signifikant ($B = .01$; CI [-.85, .88]). Für eine mittlere ($B = -.68$; CI [-1.39, -.03]) ebenso wie für eine hohe Ausprägung des ambidextren Arbeitskontexts war der Effekt signifikant ($B = -1.38$; CI [-2.36, -.39]). Entsprechend konnte ein negativer Interaktionseffekt auf kollektive emotionale Erschöpfung aufgezeigt werden: Die Interaktion zwischen kollektivem Selbstmanagement und dem ambidextren Arbeitskontext ging mit einer verminderten kollektiven emotionalen Erschöpfung einher. Bei einem stark ausgeprägten ambidextren Arbeitskontext war der mildernde Effekt auf die kollektive emotionale Erschöpfung bei hoch ausgeprägtem kollektivem Selbstmanagement am stärksten.

3.5 Ambidextre Kompetenzlandschaft zur Förderung von organisationaler Performanz im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen

Die vorliegenden Befunde zu kollektiven Kompetenzen von Mitarbeitenden hinsichtlich organisationaler Konsequenzen demonstrieren erneut, dass eine Differenzierung von Arbeitskontexten relevant erscheint, um divergierende Kompetenzanforderungen zu identifizieren. Je nach Anforderungen zu mehr explorativen, exploitativen oder ambidextren Tätigkeiten zeigten die Analysen des dritten Kapitels verschiedene

kollektive Kompetenzen von Mitarbeitenden als förderlich zur Stärkung der organisationalen Leistung und zur Reduzierung kollektiver emotionaler Erschöpfung. Eine Übersicht über die Kompetenzlandschaft als Resultat der Analysen dieses dritten Kapitels ist in Abbildung 29 illustriert (Die in Abbildung 29 mit einem Stern markierten kollektiven Kompetenzen waren signifikant hinsichtlich kollektiver emotionaler Erschöpfung als Kriterium; die kollektiven Kompetenzen ohne zusätzliche Markierung zeigten sich signifikant hinsichtlich der organisationalen Leistung).

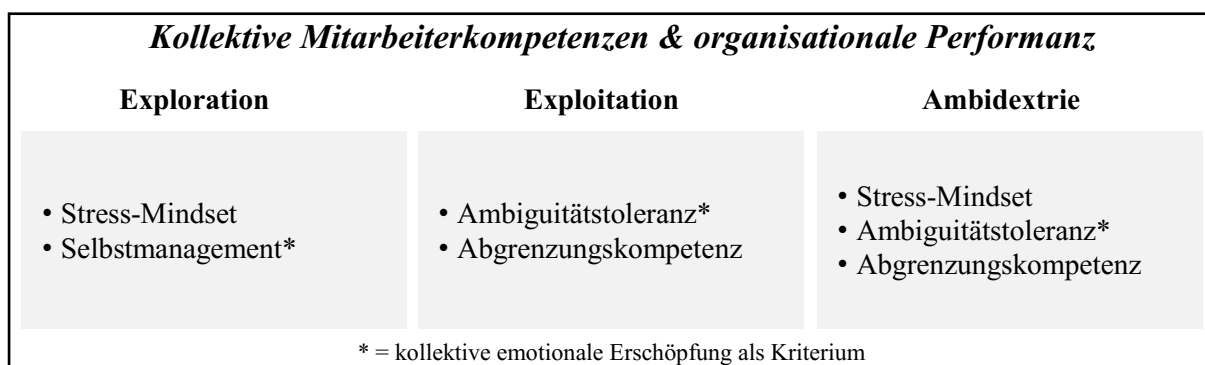


Abbildung 29. Übersicht der Kompetenzlandschaft für kollektive Kompetenzen von Mitarbeitern und organisationale Performanz im spezifischen Arbeitskontext.

Für den Arbeitskontext von Exploration kristallisierte sich ein kollektives positives Stress-Mindset als förderlich für die organisationale Gesamtleistung heraus, zudem zeigte kollektives Selbstmanagement eine mildernde Wirkung auf die kollektive emotionale Erschöpfung von Unternehmen. Bei Exploitation wurde kollektive Ambiguitätstoleranz als förderlich auf kollektive emotionale Erschöpfung durch einen reduzierenden Effekt identifiziert sowie eine kollektive Abgrenzungskompetenz als erfolgsrelevant für die organisationale Gesamtleistung. Für den Kontext von Ambidextrie schliesslich stellte sich ein kollektives Stress-Mindset von Mitarbeitern als förderlich auf die organisationale Gesamtleistung heraus, kollektive Ambiguitätstoleranz konnte als erfolgskritisch zur Reduzierung von kollektiver emotionaler Erschöpfung aufgezeigt werden und eine kollektive Abgrenzungskompetenz stellte sich wiederum als förderlich auf die organisationale Leistung heraus.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen des zweiten Kapitels hinsichtlich Mitarbeiterkompetenzen und deren individuellen Leistungen wiesen die Untersuchungen zu kollektiven Kompetenzen von Mitarbeitenden und der Leistung bzw. psychischer

Gesundheit von Organisationen in divergierenden Arbeitskontexten nur persönliche Kompetenzen (Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz, Abgrenzungskompetenz und Selbstmanagement) als signifikant förderlich auf die organisationale Performanz auf.

An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass folgende Unterscheidung zwischen Kompetenzen auf individueller und kollektiver Ebene berücksichtigt werden sollte: Individuelle Kompetenzen beeinflussen das Ausmass, indem Individuen bestimmte Verhaltensweisen zeigen und bestimmte Aufgaben erfüllen. Wenn diese Kompetenzen von Mitarbeitern in einem Kollektiv auftreten, sind diese dabei durch weitere Faktoren beeinflusst, so z.B. durch die soziale Umgebung des spezifischen Kollektivs (vgl. Hofmann & Jones, 2005). Aufgrund der aggregierten Ebene der Analysen dieses dritten Kapitels können keine spezifischen Rückschlüsse auf individuelle Zusammenhänge geschlossen werden. Nichtsdestotrotz erscheinen die aggregierten Kompetenzen von Mitarbeitenden als weitere relevante Untersuchungsgrösse, um Aussagen zu den kollektiven Auswirkungen auf die organisationale Performanz treffen zu können. Auch wenn die Effekte von Kompetenzen auf Individualebene also nicht identisch zur Betrachtung auf organisationaler Ebene sein müssen, kann prinzipiell eine vergleichbare Wirkung angenommen werden (vgl. Staw, 1991).

Die nachfolgenden Implikationen für die Praxis beinhalten in Ergänzung zum zweiten Kapitel mit Blick auf die organisationale Ebene Vorschläge für Massnahmen von Personalverantwortlichen und Management als Impulse für ein Kompetenzmanagement und bieten überdies – aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse zu Wirkzusammenhängen zwischen Kompetenzen und psychischer Gesundheit – einzelne Anhaltspunkte zur Berücksichtigung im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

3.5.1 Kompetenzen und organisationale Performanz im explorativen Arbeitskontext

Anforderungen an Exploration zielen massgeblich auf Innovationen ab. Explorative Tätigkeiten beinhalten somit Ideensuche im Sinne von einer Erhöhung von Varianz, Experimentieren und alternative Wege zur Lösungsfindung (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Für den explorativen Arbeitskontext konnten zwei kollektive Kompetenzen als erfolgskritisch auf organisationale Performanz nachgewiesen werden: Ein

kollektives Stress-Mindset konnte als förderlich auf die organisationale Leistung aufgezeigt werden, ebenso wie kollektives Selbstmanagement auf die organisationale psychische Gesundheit (vgl. Abbildung 29).

Dass ein kollektives Stress-Mindset sich in Wechselwirkung mit dem Kontext von Exploration als erfolgsrelevant bezüglich der Gesamtleistung von Organisationen herausstellte, spricht erneut für die Bedeutsamkeit, die positive Seite von Stress im Kollektiv gezielt zu betonen (vgl. Crum & Lyddy, 2013; Le Fevre et al., 2003). Und dies insbesondere in Settings, die intuitiv eher von Unsicherheiten und einer Langzeitperspektive geprägt sind (March, 1991), in diesem Zusammenhang vor allem kreatives Arbeiten – also Explorieren – erfordern. Das bedeutet, wenn über alle Mitarbeitende hinweg insgesamt ein hoch ausgeprägtes positives Stress-Mindset vorhanden war, mündete dies in einer steigenden Wirkung auf die Gesamtleistung von Organisationen.

Neben den in Kapitel 2.6 bereits präsentierten Handlungsempfehlungen für Praktiker zur individuellen Förderung eines positiven Stress-Mindsets im spezifischen Arbeitskontext, könnten folgende weitere Massnahmen nützlich erscheinen: Um kollektiv einen positiven Umgang mit Stress als Intervention hinsichtlich des Mindsets zu unterstützen, könnte die Stärkung dieser positiven, potenziell erfolgs- und wachstumsförderlichen Haltung gegenüber Stress (Crum & Lyddy, 2013) beispielsweise übergeordnet in Unternehmenswerten verankert werden. Darauf aufbauend könnten je Arbeitskontext spezifische Unternehmenseinstellungen abgeleitet werden, die für Exploration dann entsprechend ein kollektives Stress-Mindset unterstreichen.

Darüber hinaus wurde Selbstmanagement als kollektive Kompetenz identifiziert, die in Wechselwirkung mit einem explorativen Arbeitskontext mit einer reduzierenden Wirkung auf kollektive emotionale Erschöpfung einherging. Wenn in einer Organisation folglich im Schnitt über alle Mitarbeitende hinweg die Qualifikation, sich selbst zu managen, im Kontext explorativer Aktivitäten hoch ausgeprägt war, wirkte dies positiv auf die kollektive psychische Gesundheit.

Hinsichtlich eines kollektiven Selbstmanagements zur Verringerung der kollektiven emotionalen Erschöpfung erscheinen unternehmensweite Rahmenbedingungen zur Arbeitsumgebung mit Autonomie und geringerer Kontrolle (Millikin et al., 2010) insbesondere bei Anforderungen an explorative Tätigkeiten erneut als Möglichkeit, um

auch kollektiv die Fähigkeit, sich selbst zu managen, zu unterstützen. Da hier auf aggregierter Ebene die Interaktion zwischen Exploration und Selbstmanagement auf die kollektive psychische Gesundheit aufgezeigt werden konnte, erscheint die Integration von Massnahmen zur Steigerung des Selbstmanagements auch im Zuge der betrieblichen Gesundheitsförderung relevant, um diese im Gesundheitsmanagement von Unternehmen auf aggregierter Ebene gezielt zu adressieren.

3.5.2 Kompetenzen und organisationale Performanz im exploitativen

Arbeitskontext

Anforderungen hinsichtlich Exploitation haben bei der Arbeitsleistung vornehmlich Effizienz als Ziel. Exploitative Tätigkeiten sind geprägt durch die Umsetzung von Ideen, gekoppelt mit einer Reduzierung von Varianz, Vermeidung von Risiken und Fehlern und der Etablierung von Routinen zur Einhaltung von Plänen (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2016; Zacher et al., 2016). Zwei kollektive Kompetenzen wurden in Wechselwirkung mit dem exploitativen Arbeitskontext als erfolgskritisch auf organisationale Performanz herausgestellt: Eine kollektive Ambiguitätstoleranz als förderlich auf die organisationale psychische Gesundheit durch einen reduzierenden Effekt auf kollektive emotionale Erschöpfung sowie eine kollektive Abgrenzungskompetenz mit einer positiven Wirkung auf die Gesamtleistung von Unternehmen (vgl. Abbildung 29).

War über alle Mitarbeitende einer Organisation hinweg insgesamt eine hohe Ambiguitätstoleranz vorhanden, wirkte sich dies in Interaktion mit einem exploitativen Arbeitskontext positiv auf die kollektive psychische Gesundheit aus. Anlehnend an die präsentierte Argumentation im zweiten Kapitel zur Erklärung des kontraintuitiven Befundes einer erfolgskritischen Relevanz von Ambiguitätstoleranz im Kontext von Exploitation (vgl. Kapitel 2.6.2), erscheint die kollektive Kompetenz von Mitarbeitern, ambige Situationen und unvollständige Informationen positiv zu betrachten, in Wechselwirkung mit exploitativen Aktivitäten somit insgesamt auch förderlich zur Verringerung einer kollektiven emotionalen Erschöpfung in Organisationen.

Zur (Weiter-)Entwicklung einer kollektiven Ambiguitätstoleranz erscheint es hier – vergleichbar zu den unternommenen Empfehlungen auf Individualebene in Kapitel 2 – zielführend, diese bei den Mitarbeitenden insgesamt durch unterstützende

Lernumgebungen zu fördern (Müller-Christ & Wessling, 2007). Eine Einbettung von Massnahmen zur Förderung von Ambiguitätstoleranz auf Kollektivebene könnte dabei für einen auf Exploitation fokussierten Kontext ebenso Berücksichtigung in einem betrieblichen Gesundheitsmanagement finden, damit diese Kompetenz im Mittel über alle Mitarbeitende in einem Unternehmen hinweg gefördert wird.

In vergleichbarer Weise zu Kapitel 2 wurde bei den in diesem Kapitel vorliegenden Analysen zu kollektiven Kompetenzen eine kollektive Abgrenzungskompetenz für den exploitativen Arbeitskontext als erfolgskritisch für die organisationale Leistung ermittelt. In einem auf Effizienz fokussierten Kontext, der vornehmlich auf Risiko- und Fehlervermeidung setzt und eine stringente Abhandlung von Routinen und Einhaltung von Plänen beinhaltet und entsprechend meist eine Kurzzeitperspektive einnimmt (March, 1991), kann eine Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben besonders herausfordernd für Mitarbeitende erscheinen. Entsprechend zeigt sich eine kollektive Abgrenzungskompetenz über alle Mitarbeitende eines Unternehmens als erfolgskritisch für die Gesamtleistung.

Möglichkeiten und deren Realisierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privat stellen ein vieldiskutiertes Thema in der unternehmerischen Praxis, insbesondere in Zeiten moderner Arbeitsformen (vgl. Spreitzer et al., 2017), dar. Anknüpfend an die vorgestellten praktischen Implikationen in Kapitel 2.6.2 erscheinen Massnahmen zur Unterstützung auf Gesamtebene von Organisationen durch eine gezielte Adressierung in der Unternehmenspolitik nützlich, um flexible Modelle hinsichtlich Arbeitszeiten und -orten insbesondere bei exploitativen Tätigkeiten zu erleichtern (Kossek et al., 2012). Zudem wird erneut darauf hingewiesen, dass insbesondere die eigene Wahrnehmung von Mitarbeitenden zur Kontrolle darüber, Beruf und Privat abzugrenzen, beim exploitativen Arbeitskontext bedeutsam ist (Kossek et al., 2006, 2012). Regelmässige Feedbacks zur wahrgenommenen Fähigkeit der Abgrenzung von Beruf und Privatleben könnten folglich nicht nur für Personalverantwortliche hilfreich sein, um ein Bild über die wahrgenommene kollektive Vereinbarkeit zu erhalten und gegebenenfalls unterstützende Massnahmen auszubauen, sondern im selben Zuge auch dazu dienen, ein kollektives Bewusstsein der Abgrenzungskompetenz über alle Mitarbeitende in einer Organisation zu schaffen bzw. zu schärfen. Entsprechende Initiativen sollten besonders für Arbeitskontexte mit Fokus auf exploitative Aktivitäten berücksichtigt werden.

3.5.3 Kompetenzen und organisationale Performanz im ambidextren

Arbeitskontext

Ein ambidexterer Arbeitskontext ist geprägt von simultanen Anforderungen an Exploration und Exploitation. Zur Beschreibung der paradoxen Tätigkeiten wird auch von einem Exploitations-Explorations-Dilemma gesprochen, welches die Spannungen der gegensätzlichen Anforderungen zwischen explorativen und exploitativen Aktivitäten zum Ausdruck bringen soll (Andriopoulos & Lewis, 2009; Lavie et al., 2010; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Für den ambidextren Arbeitskontext konnten im Rahmen der Analysen des dritten Kapitels dieser Arbeit drei kollektive Kompetenzen von Mitarbeitenden als statistisch bedeutsam auf organisationale Performanz dargelegt werden: Für kollektives Stress-Mindset zeigte sich eine signifikante Wechselwirkung mit dem ambidextren Arbeitskontext auf die Gesamtleistung von Organisationen. Eine kollektive Ambiguitätstoleranz wurde als erfolgsrelevant zur Reduzierung von kollektiver emotionaler Erschöpfung nachgewiesen. Eine kollektive Abgrenzungskompetenz schliesslich erwies sich als förderlich auf die organisationale Gesamtleistung (vgl. Abbildung 29).

Da für diese drei in Wechselwirkung mit einem ambidextren Arbeitskontext erfolgsrelevanten kollektiven Kompetenzen bereits in Kapitel 3.5.1 und 3.5.2 jeweils praktische Implikationen vorgestellt wurden, werden diese nachfolgend nur kurz erneut angeführt: Auch für ambidextre Arbeitskontexte, die von simultanen Anforderungen an Exploration und Exploitation geprägt sind, könnten gezielte Massnahmen zur Förderung eines kollektiven Stress-Mindsets nach einer allgemeinen Integration in die Unternehmenswerte spezifisch für den Kontext von Ambidextrie als Unternehmenseinstellung abgeleitet werden.

Die Förderung einer kollektiven Ambiguitätstoleranz zur Verminderung einer kollektiven emotionalen Erschöpfung sollte auch für Abteilungen und/oder Projekte mit Anforderungen an ambidextre Aktivitäten gezielt durch Weiterentwicklungsmassnahmen mit entsprechenden Lernumgebungen erfolgen (Müller-Christ & Wessling, 2007), die auf aggregierter Ebene die Toleranz von Ambiguitäten im Unternehmen mobilisiert. Auch im Rahmen von Initiativen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollte die Bedeutsamkeit einer kollektiven Ambiguitätstoleranz insbesondere für ambidextre Kontexte berücksichtigt werden, um diese kollektiv zu fördern.

Die Unterstützung einer kollektiven Abgrenzungskompetenz wiederum liesse sich durch Integration in Unternehmenspolitik umsetzen, die neben exploitativen insbesondere auch bei ambidextren Arbeitskontexten auf Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten achtet (Kossek et al., 2006, 2012). Zudem bildet eine Aufnahme von Einschätzungen zur wahrgenommenen Kontrolle zur Abgrenzung zwischen Beruf und Privat in Feedbackinstrumente insbesondere auch bei Arbeiten mit Anforderungen an ambidextre Tätigkeiten eine weitere Möglichkeit zur Sensibilisierung und potenziellen Förderung dieser kollektiven Kompetenz.

3.6 Zwischenfazit

Die differenzierte Betrachtung von Mitarbeiterkompetenzen auf kollektiver Ebene in den drei Arbeitskontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie konnte deren Relevanz für organisationale Konsequenzen aufzeigen. Erneut wurden je Kontext unterschiedliche Kompetenzanforderungen herausgestellt, wobei anhand der Analysen dieses Kapitels nur persönliche Kompetenzen im Kollektiv als erfolgskritisch identifiziert wurden. Die Ergebnisse unterstreichen nicht nur die Bedeutsamkeit kollektiver Kompetenzen hinsichtlich der Gesamtleistung von Organisationen, sondern auch zur Verminderung einer kollektiven emotionalen Erschöpfung von Unternehmen. Gerade in einer (Arbeits-)Welt, in der psychische Gesundheit zunehmend herausgefordert erscheint, können die Entwicklung und Stärkung persönlicher Kompetenzen also förderlich sein.

4 Kompetenzen von Führungskräften zur Förderung eines effektiven Führungsklimas im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie

4.1 Was effektive Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie bedeutet

*„How wonderful that we have met with a paradox.
Now we have some hope of making progress.“
(Niels Bohr)⁹*

Verschiedene neue Formen der Zusammenarbeit gehen mit Entwicklungen zu mehr Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden in der Arbeitswelt 4.0 einher – als Möglichkeit (z.B. mehr Partizipation bei Entscheidungen) oder sogar als Erfordernis (z.B. zunehmend eigenständiges Projektmanagement bei dezentraler, virtueller Zusammenarbeit). Vereinzelt Strömungen aus der Praxis sehen dies als Anlass, Führung per se als ad absurdum zu betrachten und abzulehnen, wie verschiedene Schlagzeilen suggerieren (z.B. „Weg mit dem Chef“, Neue Zürcher Zeitung, März 2016). Jedoch zeigen aktuelle Studien gerade die Bedeutung von Führung – in einem modernen Verständnis – als einen wichtigen Faktor für den Erfolg von neuen Arbeitsformen und -konzepten auf (Bruch, Färber & Block, 2018). Da gerade Ambidextrie als essenzielle Anforderung für einen langfristigen Unternehmenserfolg erachtet wird (Raisch & Birkinshaw, 2008; Turner et al., 2013), erscheint insbesondere die Untersuchung erfolgsfördernder Führung im Kontext von Ambidextrie von hoher praktischer sowie theoretischer Relevanz.

Die Frage, welche Strategien zur Erreichung von Ambidextrie innerhalb von Organisationen dienen können, sind in der Forschung auf Organisationsebene bereits mehrfach adressiert (Andriopoulos & Lewis, 2009; Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). Wie bereits in Kapitel 2 vorgestellt, beschäftigen sich wenige neuere Forschungsbestrebungen darüber hinaus mit der Frage, wie Ambidextrie auf Mikroeinheiten erreicht werden kann (Rogan & Mors, 2014; Rosing & Zacher, 2016). Die vorangegangenen Kapitel dienen dazu, das Bild

⁹ Zitiert nach Moore (1985)

von Ambidextrie zu erweitern, indem a) Ambidextrie auf individueller sowie organisationaler Ebene als Kontextfaktor berücksichtigt wurde, b) Ambidextrie aus einer alternativen Perspektive nicht als alleiniges Ziel, sondern in direkter Gegenüberstellung zu Exploration und Exploitation für ein differenzierteres Verständnis berücksichtigt wurde und c) erfolgsrelevante Kompetenzen auf individueller sowie kollektiver Ebene im explorativen, exploitativen sowie ambidextren Arbeitskontext untersucht wurden.

Die Frage nach erfolgskritischen Führungsprozessen zur Adressierung des Paradoxons von Ambidextrie ist in der aktuellen Forschung noch neu und bislang erst wenig erforscht (Zacher et al., 2016). Rosing und Kollegen veröffentlichten im Jahr 2011 die Theorie eines ambidextren Führungsstils. Diese fusst auf einer meta-analytischen Studie mit heterogenen Befunden zum Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungsstilen und Innovation (vgl. Anderson et al., 2014; Day & Antonakis, 2012; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Vera & Crossan, 2004). Aufgrund der inkonsistenten Befundlage konkludierten die Autoren, dass ein einziger Führungsstil nicht ausreichend ist, um die Komplexität innerhalb des Innovationsprozesses erfolgreich zu adressieren (Bledow et al., 2009).

Kern der Konzeptualisierung des ambidextren Führungsstils ist die Annahme, dass die Komplexität des erforderlichen Verhaltens im Rahmen von Innovationsprozessen ebenso komplexe Führungsverhalten erfordert (Zacher & Rosing, 2015). Ambidextre Führung dient folglich dazu, ambidextres Verhalten von Mitarbeitenden zu fördern (Zacher et al., 2016). Aufbauend auf Untersuchungen zu den gegensätzlichen Anforderungen im Innovationsprozess (Ideengenerierung versus Ideenimplementierung) berücksichtigt ambidextre Führung die widersprüchlichen Tätigkeiten, die für Innovation notwendig sind: explorative Verhaltensweisen (im Sinne von Kreativität, also zur Generierung von Ideen) und exploitative Verhaltensweisen (im Sinne von Umsetzung, also zur Implementierung von Ideen) (Bledow et al., 2009; Rosing et al., 2011).

Ambidextre Führung ist nach Rosing und Kollegen (2011) definiert als „the ability to foster both explorative and exploitative behaviors in followers by increasing or reducing variance in their behavior and flexibly switching between those behaviors” (S. 957). Entsprechend setzt sich ein ambidextrer Führungsstil zusammen aus sogenanntem öffnenden Führungsverhalten (*Opening Leadership Behaviors*) und schliessenden

Führungsverhalten (*Closing Leadership Behaviors*), welche Exploration und Exploitation fördern. Öffnendes Führungsverhalten dient primär zur Erhöhung von Varianz im Verhalten von Mitarbeitern während der Phase der Ideengenerierung, die exploratives Verhalten erfordert. Das bedeutet konkret, Mitarbeitende zu motivieren und zu ermutigen mit Blick auf spielerisches Experimentieren, unabhängiges Denken und eigene Ideen, Aufbrechen von Routinen, Zulassen und Lernen aus Fehlern, Eingehen von Risiken und dabei unterschiedliche Lösungsansätze zu erlauben (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Im Gegensatz dazu bezieht sich schliessendes Führungsverhalten auf die Reduzierung von Varianz im Verhalten von Mitarbeitenden, die Exploitation als konsequente Umsetzung von Ideen fördern sollen (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Dies wiederum bedeutet, zu fordern und zu kontrollieren und ist mit folgenden Aspekten assoziiert: Fördern von Routinen, Einhaltung von Regeln und Plänen, Zielorientierung und Prüfen der Zielerreichung, Risikovermeidung, Sanktionierung von Fehlern und Korrigieren der Mitarbeitenden (Rosing et al., 2011).

Da der Innovationsprozess als nicht-linear beschrieben wird (vgl. Anderson et al., 2014; Patterson et al., 2009) mit einer folglich oftmals fehlenden Klarheit, wann exploratives und wann exploitatives Verhalten erfordert ist, wird bei Führungskräften eine entsprechende temporäre Flexibilität als notwendig erachtet (Bledow et al., 2009). Das bedeutet, dass Führungskräfte, die einen ambidextren Führungsstil beherrschen, situativ in Abhängigkeit der jeweiligen Anforderungen flexibel zwischen öffnendem und schliessendem Führungsverhalten hin und her wechseln können (Rosing et al., 2011).

Aufgrund der Neuheit einer Konzeption von ambidextrer Führung ist diese bislang noch wenig erforscht (Zacher & Rosing, 2015). Die bisherige Forschung dazu zeigt auf, was effektive Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie bedeutet. Bei ersten, differenzierteren Untersuchungen zu den Annahmen über die spezifischen Wirkweisen von ambidextrer Führung und deren Subdimensionen konnten diese bereits empirisch bestätigt werden: So geht öffnendes Führungsverhalten nachweislich positiv mit explorativem Verhalten von Mitarbeitenden einher, schliessendes Führungsverhalten zeigt sich nachweislich als förderlich für exploitatives Verhalten von Mitarbeitenden (Zacher & Wilden, 2014; Zacher et al., 2016). Erste Forschungsbefunde bestätigen zudem den positiven Einfluss von ambidextrer Führung auf Innovation in Teams, die bei einer gleichzeitigen hohen Ausprägung von öffnendem und schliessendem Führungsverhalten am stärksten ist (Zacher & Rosing, 2015; Zacher et

al., 2016). Ambidextre Führung wirkt somit förderlich auf die dualen Anforderungen von Exploration (Ideengenerierung) und Exploitation (Ideenimplementierung) im Innovationsprozess.

Für die vorliegende Arbeit werden diese bisherigen Forschungserkenntnisse als Basis herangezogen, um effektive Führung zur Adressierung spezifischer Anforderungen im explorativen, exploitativen bzw. ambidextren Arbeitskontext wie folgt anzunehmen: Öffnendes Führungsverhalten wird im Kontext von Exploration, schliessendes Führungsverhalten im Kontext von Exploitation und ambidextres Führungsverhalten schliesslich im Kontext von Ambidextrie als förderlich betrachtet. Nachfolgend werden Empfehlungen zu weitergehender Forschung hinsichtlich ambidextrer Führung adressiert, indem Antezedenzen im Sinne von persönlichen und sozialen Kompetenzen untersucht werden (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Entsprechend wird im Folgenden eine Analyse dazu vorgenommen, welche der in dieser Arbeit behandelten Kompetenzen jeweils positiv mit einem öffnenden, schliessenden bzw. ambidextren Führungsverhalten assoziiert sind.

4.2 Führungskräftekompetenzen als Voraussetzung für ein öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsklima

Nicht nur Mitarbeitende sind in der modernen Arbeitswelt mehr gefordert als zuvor, auch die Gestaltung von und Anforderungen an Führung verändern sich. Entsprechend müssen Führungskräfte nicht nur verschiedene Auswirkungen der Digitalisierung und neuen Arbeitswelt meistern, sondern nehmen auch einen wichtigen Stellenwert im Zusammenhang mit Ambidextrie ein, denn: Dem Verhalten von Führungskräften wird eine zentrale Bedeutung in der Gestaltung von Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie in Organisationen zugesprochen (Carmeli & Halevi, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2008; Keller, 2012; O'Reilly & Tushman, 2008; Simsek, 2009; Smith & Tushman, 2005). Wie im vorangehenden Kapitel 4.1 dargelegt, erweist sich öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsverhalten dabei jeweils als effektive Führung im Kontext von Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie (Zacher et al., 2016). Aktuelle Aufrufe für weitergehende Forschung stellen in diesem Zusammenhang mitunter diese Frage: „How do leaders cope with ambidextrous demands – opening up behaviors during idea generation, closing down behaviors during

implementation?“ (Anderson et al., 2014, S. 16). Um diese Führungsverhaltensweisen besser zu verstehen, erscheint ein klärendes Bild zur Entstehung von ambidextrer Führung hilfreich. Welche Voraussetzungen, im Sinne von Schlüsselqualifikationen, benötigen Führungskräfte, um ambidexter zu führen? Welche Kompetenzen von Führungskräften fördern effektive Führung im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie?

In der Literatur sind vereinzelt Befunde zu Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitsvariablen bzw. individuellen Ressourcen von Mitarbeitenden (z.B. *Big Five*-Persönlichkeit, kognitive Fähigkeiten, intrinsische Motivation, Wissen) innerhalb verschiedener Phasen im Innovationsprozess auffindbar (Anderson et al., 2014; Patterson et al., 2009; Shalley, Gilson & Blum, 2009). Mit Blick auf ambidexre Führung werden zwar behaviorale und kognitive Komplexität sowie emotionale Intelligenz als wichtige Voraussetzungen von Führungskräften theoretisch suggeriert (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Bislang existiert jedoch noch kein fundiertes Verständnis zu Wirkmechanismen von und auf ambidexre Führung, insbesondere auch hinsichtlich Antezedenzen (Zacher & Rosing, 2015; Zacher et al., 2016). Ambidexre Verhaltensweisen erscheinen nicht nur herausfordernd für Mitarbeitende, sondern ebenso für Führungskräfte (Hunter, Thoroughgood, Myer & Ligon, 2011; Zacher et al., 2016). Anlehnend an die vorangehenden Überlegungen und Untersuchungen in dieser Arbeit hinsichtlich Kompetenzen von Mitarbeitern zur Adressierung divergierender Anforderungen an explorative, exploitative bzw. ambidexre Tätigkeiten sollten analog entsprechend auch personale Kompetenzen von Führungskräften als individuelle bzw. soziale Ressourcen hinsichtlich ambidextrer Führungsverhaltensweisen förderlich sein. Mit der vorliegenden Arbeit soll also zunächst ein weiterer Beitrag zur bisherigen Forschung geleistet werden, indem Kompetenzen von Führungskräften als Antezedenzen von ambidextrer Führung untersucht werden. Hierfür fließen erneut die in dieser Arbeit thematisierten und vorangehend bereits untersuchten Kompetenzen ein. Diese werden dabei analog zu Kapitel 3 auf dem organisationalen Level berücksichtigt. Durch die Betrachtung kollektiver Kompetenzen als aggregierte Kompetenzen von Führungskräften werden somit erneut psychologische Theorien auf Mikroebene zur Erklärung von Verhalten auf Makroebene verwendet (vgl. Staw, 1991) und dadurch die Möglichkeit geboten, ein komplexeres Verständnis für Verhaltensmuster in Organisationen zu schaffen (Dolle, 2012; Okhuysen & Bechky, 2009).

An die kollektive Betrachtung von Kompetenzen anknüpfend, wird ambidextre Führung in der vorliegenden Arbeit auf organisationaler Ebene untersucht. Das bedeutet, dass Führung in dieser Arbeit als Klimavariablen einfließt und damit das Ausmass beschreibt, in dem Führungskräfte bestimmte Führungsverhaltensweisen bei ihren Mitarbeitern zeigen (vgl. Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2011). In Anlehnung an vorhandene Forschungsarbeiten bildet sich ein Führungsklima durch individuelles Verhalten von Führungskräften; als ähnliche Führungsverhalten innerhalb eines Unternehmens beschreibt ein Führungsklima dabei schliesslich die geteilte Eigenschaft einer Organisation (Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010). Um die Operationalisierung einer Klimavariablen basierend auf individuellem Führungsverhalten zu rechtfertigen, wird in der Forschung folgende Voraussetzung angeführt (Bliese, Halverson & Schriesheim, 2002): Es muss eine gewisse Homogenität der Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation existieren und gleichzeitig eine hinreichende Heterogenität der Verhalten zwischen verschiedenen Organisationen vorherrschen (Chen & Bliese, 2002; Chen et al., 2004; James, 1982).

Eine geläufige empirische Vorgehensweise zur Operationalisierung eines Führungsklimas besteht darin, dass individuelle Einschätzungen von Mitarbeitern hinsichtlich eines Führungsverhaltens auf organisationale Ebene aggregiert werden (Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010). Analog zu den Annahmen vergleichbarer Mechanismen bei individuellen und kollektiven Kompetenzen, wie in Kapitel 3 präsentiert (vgl. Chen et al., 2004; Dolle, 2012), kann auch bei Führungsverhalten angenommen werden, dass individuelle Verhaltensweisen von Führungskräften auf aggregierter Ebene ein Führungsklima in vergleichbarer Hinsicht beschreiben (vgl. Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir, 2015; James, Mulaik & Brett 2006). Dieses Vorgehen wird in der vorliegenden Arbeit entsprechend unternommen, um effektive Führung im Kontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie als Klimavariablen zu betrachten und entsprechend ein öffnendes, schliessendes sowie ambidextres Führungsklima als jeweils innerhalb einer Organisation als Ganzes gezeigte Führungsverhaltensweisen zu operationalisieren (vgl. Conger & Kanungo, 1987; Kozlowski & Klein, 2000).

Durch die Berücksichtigung von ambidextre Führung als Klimavariablen leistet die vorliegende Arbeit eine zusätzliche Erweiterung zur bisherigen Forschung, da ein ambidextre Führungsstil durch individuelle Einschätzungen von Mitarbeitern

hinsichtlich eines Führungsverhaltens auf organisationale Ebene aggregiert in der aktuellen Forschung bislang kaum berücksichtigt ist (vgl. Ricken, 2018).

Überdies wird auch hier – analog zu allen anderen Untersuchungen in dieser Arbeit – Ambidextrie im Führungsverhalten nicht als alleiniges Ziel erachtet, sondern eine differenzierte Betrachtung von öffnendem, schliessenden und ambidextren Führungsverhalten vorgenommen. Diese distinkte Berücksichtigung soll potenzielle Unterschiede in Kompetenzanforderungen aufdecken und durch die Identifikation von Kompetenzen als Antezedenzien insgesamt zu einem verbesserten Verständnis von ambidextrer Führung beitragen.

Es wird angenommen, dass kollektive personale Kompetenzen von Führungskräften positiv mit einem jeweils im spezifischen Kontext effektiven Führungsklima assoziiert sind. Aufgrund neuer Kompetenzanforderungen, die als Konsequenzen der Digitalisierung und entsprechend auch einer modernen Arbeitswelt resultieren, sollten kollektive personale Kompetenzen im Sinne von individuellen und sozialen Ressourcen von Führungskräften auch hinsichtlich eines öffnenden, schliessenden bzw. ambidextren Führungsklimas förderlich sein. Die bereits beschriebenen paradoxen Anforderungen an Exploration und Exploitation können auch für Führungskräfte als herausfordernd angenommen werden (Zacher et al., 2016). Eine positive Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten (Stress-Mindset und Ambiguitätstoleranz) sollte ebenso erfolgsrelevant sein, um im Kontext von Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie effektiv führen zu können. Auch erscheinen Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen (Abgrenzungskompetenz und Selbstmanagement), insbesondere bei Führungskräften als potenziell förderlich für effektive Führung im spezifischen Arbeitskontext. Darüber hinaus sollte auch das Erkennen und Nutzen von sozialen Ressourcen (soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen) eine positive Wirkung auf effektives Führungsverhalten haben können.

Erneut werden auch in diesem Kapitel vorab keine spezifischen Annahmen über die Wirkweisen der jeweiligen Kompetenzen auf ein öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsklima postuliert. Vielmehr wird allgemein ein förderlicher Effekt der in dieser Arbeit identifizierten Kompetenzen angenommen, die auf organisationaler Ebene in positivem Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima in divergierenden Kontexten stehen. Entsprechend werden die Hypothesen zur Übersichtlichkeit wieder für die drei Kontexte zusammengefasst und fliessen dabei in

den nachfolgend präsentierten Analysen jeweils separat in die Berechnungen ein. Die Hypothesen dieses vierten Kapitels sind nachfolgend angeführt, das zugehörige konzeptuelle Modell ist in Abbildung 30 dargestellt:

Hypothese 1: Kollektives Stress-Mindset steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

Hypothese 2: Kollektive Ambiguitätstoleranz steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

Hypothese 3: Kollektive Abgrenzungskompetenz steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

Hypothese 4: Kollektives Selbstmanagement steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

Hypothese 5: Kollektives soziales Kapital steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

Hypothese 6: Kollektives Nutzen von Kollegenwissen steht in einem positiven Zusammenhang zu einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration (öffnendes Führungsklima), Exploitation (schliessendes Führungsklima) bzw. Ambidextrie (ambidextres Führungsklima).

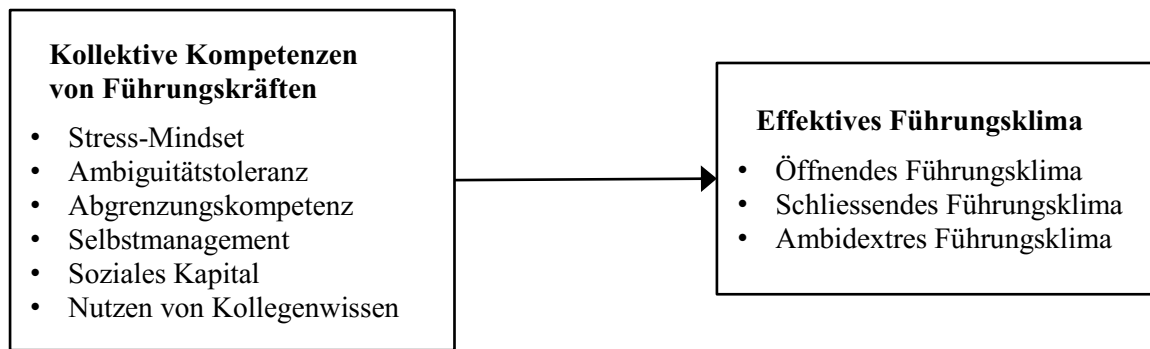


Abbildung 30. Konzeptuelles Modell von Kapitel 4.

4.3 Empirische Untersuchung

Die Untersuchungen zu dem konzeptuellen Modell des vierten Kapitels erfolgten mittels der in Kapitel 1.5.2 beschriebenen Teilstichprobe.

4.3.1 Verwendete Skalen

Kollektive Kompetenzen. Die Operationalisierung der Kompetenzen entspricht den in Kapitel 2.4.1 beschriebenen Skalen. Die Skalen zu den Kompetenzen im vierten Kapitel sind analog zum dritten Kapitel ebenfalls auf Organisationsebene aggregiert. Da der identische Datensatz herangezogen wurde, jedoch mit einem Filter nur für Führungskräfte (Personen des unteren, mittleren und oberen Managements), wird für die Rechtfertigungen zur Aggregation auf die Statistiken bei den Angaben der Skalen zum dritten Kapitel verwiesen (vgl. Kapitel 3.3.1).

Öffnendes Führungsklima. Zur Messung eines öffnenden Führungsklimas wurden die Einschätzungen von Mitarbeitenden zum öffnenden Führungsverhalten der Führungskräfte anhand einer adaptierten Version der Skala zu ambidextrer Führung von Zacher und Rosing (2015) verwendet. Die davon entnommene Sub-Skala zu öffnender Führung wurde mit drei Items erfasst, Beispielitem: „Die Person, die mich primär führt, gibt Freiraum für eigene Ideen.“ Die Einschätzungen wurden jeweils anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = niemals, 5 = extrem häufig/immer) vorgenommen. Diese individuellen Einschätzungen wurden anschliessend auf organisationale Ebene aggregiert, um eine Führungsklimavariablen zu erhalten. Die Aggregation lässt sich anhand der Richtlinien rechtfertigen ($ICC_1 = .59$; $F = 3.91$, $p < .001$; $ICC_2 = .74$). Die Skala wies eine gute interne Konsistenz auf, $\alpha = .79$.

Schliessendes Führungsklima. Zur Erfassung des schliessenden Führungsklimas wurde ebenso eine adaptierte Version der Skala zu ambidextrer Führung nach Zacher und Rosing (2015) herangezogen. Die entsprechende Sub-Skala zu schliessender Führung wurde mittels drei Items verwendet, wobei Einschätzungen von Mitarbeitenden zum schliessenden Führungsverhalten der Führungskräfte eingeholt wurden. Beispielitem: „Die Person, die mich primär führt, greift korrigierend ein.“ Die Einschätzungen erfolgten anhand einer 5-stufigen Likert-Skalierung (1 = niemals, 5 = extrem häufig / immer). Diese individuellen Einschätzungen wurden zur Abbildung einer Führungsklimavariablen auf organisationaler Ebene aggregiert. Bei Betrachtung der einzuhaltenden Richtwerte (Chen et al., 2004) lässt sich die Aggregation rechtfertigen: $ICC_1 = .41$; $F = 3.08$, $p < .001$; $ICC_2 = .67$. Die interne Konsistenz der Skala betrug $\alpha = .71$.

Ambidextres Führungsklima. Die Erhebung des ambidextren Führungsklimas erfolgte auf Basis der Skala von Zacher und Rosing (2015) und wurde durch Bildung eines multiplikativen Terms der beiden Sub-Skalen zu öffnendem und schliessendem Führungsverhalten, welche zuvor beschrieben wurden, erfasst. In der Forschung wird zur Operationalisierung von Ambidextrie die Argumentation hervorgebracht, dass die Mehrdimensionalität des Konstrukts durch eine multiplikative Interaktion der beiden Sub-Skalen am angemessensten abgebildet wird (Kauppila & Tempelaar, 2016; Mom et al., 2009). Zur Abbildung als Führungsklimavariablen wurden die Einschätzungen der Führungsverhaltensweisen auf Organisationsebene aggregiert. Die Aggregation für die Gesamtskala eines ambidextren Führungsklimas kann anhand der dafür einzuhaltenden Richtwerte gerechtfertigt werden (Chen et al., 2004): $ICC_1 = .41$; $F = 3.08$, $p < .001$; $ICC_2 = .67$.

Kontrollvariablen. Analog zu Kapitel 3 wurde auch im vierten Kapitel bei den Analysen auf organisationaler Ebene die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable aufgenommen. Den Empfehlungen von Waldman et al. (2001) folgend, wurde die Unternehmensgrösse logarithmiert, um mögliche Verzerrungen der Ergebnisse zu vermeiden.

4.3.2 Analyse zur Hypothesentestung

Zur Testung der Hypothesen wurden Regressionsanalysen durchgeführt (Preacher et al., 2007). Die Datenanalyse erfolgte mittels des Statistiksoftware-Programms IBM SPSS 25. Für die Hypothesen 1-6 wurden für jeden der drei Arbeitskontexte (Exploration,

Exploitation bzw. Ambidextrie) je separate lineare Regressionen berechnet. Vor den Regressionsberechnungen wurden alle Variablen am Mittelwert zentriert (Aiken & West, 1991). Für die Testungen der Modelle wurde Bootstrapping eingesetzt (Preacher & Hayes, 2008). Bei allen Analysen wurde jeweils für die Unternehmensgröße kontrolliert. Es wurden zweiseitige Hypothesentests vorgenommen. Die Analysen erfolgten alle auf aggregierter Organisationsebene.

4.4 Empirische Ergebnisse

In Tabelle 10 sind die deskriptiven Ergebnisse der in Kapitel 4 untersuchten Variablen zusammengetragen. Darin sind Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Korrelationen zwischen den Variablen angeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der linearen Regressionen berichtet. Diese sind in Tabelle 11 präsentiert. Darin werden jeweils die unstandardisierten Regressionsgewichte (B) sowie deren Standardfehler (SE) berichtet. Zudem wird der Anteil der Varianzaufklärung (R^2) angeführt. In einem ersten Schritt wurde jeweils die Kontrollvariable aufgenommen. In Schritt 2 erfolgten die Berechnungen zu den Haupteffekten.

Tabelle 10. Deskriptive Ergebnisse für die im konzeptuellen Modell von Kapitel 4 untersuchten Variablen

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stress-Mindset	2.53	0.43									
2. Ambiguitätstoleranz	3.86	0.22	.05								
3. Abgrenzungskompetenz	4.03	0.35	.28*	.26*							
4. Selbstmanagement	4.11	0.15	.44**	.07	.39**						
5. Soziales Kapital	3.87	0.26	.42**	.35**	.53**	.31**					
6. Nutzen von Kollegenwissen	3.49	0.39	.20	.19	.33**	.18	.52**				
7. Öffnendes Führungsklima	3.46	0.31	.13	.28*	.22*	.21	.23*	.37**			
8. Schliessendes Führungsklima	3.29	0.25	.19	-.27*	-.08	.18	.09	.13	.20		
9. Ambidextres Führungsklima	11.39	1.51	.18	.02	-.08	.24*	.19	.31**	.81**	.74**	
10. Unternehmensgrösse (<i>ln</i>)	5.26	1.01	-.19	-.04	-.03	-.13	-.03	-.05	-.29**	-.12	-.27*

Anmerkung. N = 80 Unternehmen. Für die Kompetenzen sind jeweils die kollektiven Ausprägungen angegeben.
* $p < .05$; ** $p < .01$ (zweiseitig).

Tabelle 11. Regressionsanalyse zur Testung der im Modell von Kapitel 4 angenommenen Zusammenhänge auf öffnendes, schliessendes bzw. ambidextres Führungsklima

Prädiktoren	Öffnendes Führungsklima			Schliessendes Führungsklima			Ambidextres Führungsklima		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>R</i> ²	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>R</i> ²	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>R</i> ²
	<i>Schritt 1: Kontrollvariable</i>								
Unternehmensgrösse	-.05	(.04)	.02	-.09*	(.04)	.05	-.51*	(.22)	.06
<i>Schritt 2: Haupteffekte</i>									
Stress-Mindset	.05	(.08)	.09	.09	(.07)	.04	.49	(.39)	.07
Ambiguitätstoleranz	.37*	(.14)	.15	-.31*	(.12)	.09	.07	(.75)	.07
Abgrenzungskompetenz	.18	(.09)	.13	-.06	(.08)	.02	.33	(.47)	.08
Selbstmanagement	.36	(.22)	.11	.28	(.18)	.04	2.12*	(1.09)	.12
Soziales Kapital	.26*	(.12)	.13	.08	(.11)	.02	1.06	(.62)	.11
Nutzen von Kollegenwissen	.11	(.11)	.04	.22*	(.11)	.10	1.21*	(.58)	.15

Anmerkung. N = 80 Unternehmen. Für die Kompetenzen sind jeweils die kollektiven Ausprägungen angegeben. * $p < .05$.

4.4.1 Einzelne persönliche Kompetenzen von Führungskräften fördern ein effektives Führungsklima im spezifischen Arbeitskontext

Hypothese 1 postulierte einen positiven Zusammenhang von kollektivem Stress-Mindset mit einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie. Dieser Zusammenhang konnte für keinen der drei Kontexte bestätigt werden (öffnendes Führungsklima: $B = .05$, $p > .05$; schliessendes Führungsklima: $B = .09$, $p > .05$; ambidextres Führungsklima: $B = .49$, $p > .05$). Somit musste Hypothese 1 abgelehnt werden.

In Hypothese 2 wurde ein positiver Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie angenommen. Für den explorativen Kontext bestätigte sich diese Annahme anhand eines signifikant positiven Zusammenhangs zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und dem öffnenden Führungsklima ($B = .37$, $p < .05$). Auch für den exploitativen Kontext zeigte sich der Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und dem schliessenden Führungsklima als signifikant ($B = -.31$, p

< .05). Für das schliessende Führungsklima war dieser Zusammenhang jedoch negativ, das bedeutet, dass eine hohe kollektive Ambiguitätstoleranz mit einem geringen schliessenden Führungsklima einherging. Für den ambidextren Kontext war der Zusammenhang zwischen kollektiver Ambiguitätstoleranz und einem ambidextren Führungsklima nicht signifikant ($B = .07, p > .05$). Insgesamt konnte Hypothese 2 somit teilweise bestätigt werden.

Hypothese 3 postulierte einen positiven Zusammenhang von kollektiver Abgrenzungskompetenz und einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie. Dieser Zusammenhang konnte weder für das öffnende Führungsklima ($B = .18, p > .05$), noch für das schliessende ($B = -.06, p > .05$) oder das ambidextre Führungsklima ($B = .33, p > .05$) nachgewiesen werden. Entsprechend musste Hypothese 3 abgelehnt werden.

Hypothese 4 nahm einen positiven Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie an. Für den explorativen Kontext konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und dem öffnenden Führungsklima bestätigt werden ($B = .36, p > .05$). Auch hinsichtlich des exploitativen Kontexts war der Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und dem schliessenden Führungsklima nicht-signifikant ($B = .28, p > .05$). Für den Kontext von Ambidextrie hingegen konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen kollektivem Selbstmanagement und einem ambidextren Führungsklima nachgewiesen werden ($B = 2.12, p < .05$). Somit bestätigte sich Hypothese 4 teilweise.

4.4.2 Soziale Kompetenzen von Führungskräften sind in allen Arbeitskontexten relevant für ein effektives Führungsklima

Hypothese 5 postulierte einen positiven Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie. Für den explorativen Kontext wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und dem öffnenden Führungsklima nachgewiesen ($B = .26, p < .05$). In Bezug auf den exploitativen Kontext war der Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und dem schliessenden

Führungsklima nicht-signifikant ($B = .08, p > .05$). Auch für den Kontext von Ambidextrie konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen kollektivem sozialem Kapital und einem ambidextren Führungsklima aufgezeigt werden ($B = 1.06, p > .05$). Hypothese 5 konnte folglich teilweise bestätigt werden.

In Hypothese 6 wurde schliesslich ein positiver Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und einem effektiven Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation oder Ambidextrie angenommen. Für den explorativen Kontext zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und dem öffnenden Führungsklima ($B = .11, p > .05$). Für den exploitativen Kontext bestätigte sich die Annahme anhand eines signifikant positiven Zusammenhangs zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und dem schliessenden Führungsklima ($B = .22, p < .05$). Für den ambidextren Kontext war der Zusammenhang zwischen kollektivem Nutzen von Kollegenwissen und einem ambidextren Führungsklima ebenso signifikant positiv ($B = 1.21, p < .05$). Insgesamt konnte Hypothese 6 somit teilweise bestätigt werden.

Die Kompetenzlandschaft dieses vierten Kapitels (vgl. Kapitel 4.5) zeigt die erfolgsrelevanten kollektiven Kompetenzen für ein effektives Führungsklima im Kontext von Exploration, Exploitation bzw. Ambidextrie. Es wurden alle ermittelten signifikant-positiven Befunde aufgenommen. Entsprechend wird ein Ergebnis nachfolgend nicht angeführt: Für kollektive Ambiguitätstoleranz wurde ein signifikanter Zusammenhang mit dem schliessenden Führungsklima nachgewiesen. Da dieser Zusammenhang jedoch negativ war und somit der Grundannahme, dass eine hohe Ausprägung der Kompetenzen jeweils förderlich auf ein effektives Führungsklima im spezifischen Kontext wirkt, widerspricht, wird dieser Befund nicht in die Kompetenzlandschaft aufgenommen.

4.5 Ambidextre Kompetenzlandschaft für Führungskräfte als Stellhebel für effektive Führung im spezifischen Arbeitskontext: Praktische Implikationen

Die Analysen des vierten Kapitels untermauern, analog zu den zuvor gewonnenen Ergebnissen im Rahmen der vorliegenden Arbeit, dass divergierende Arbeitskontexte unterschiedliche Kompetenzerfordernisse auch an Führungskräfte stellen, damit diese im jeweiligen Kontext effektiv führen können. Die in der bisherigen Forschung als effektiv aufgezeigten Führungsverhaltensweisen einer öffnenden Führung im explorativen Kontext, einer schliessenden Führung im exploitativen Kontext und einer ambidextren Führung im ambidextren Kontext (Rosing & Zacher, 2015; Zacher et al., 2016) zeigten bei den unternommenen Untersuchungen jeweils verschiedene kollektive Kompetenzen von Führungskräften als Antezedenten. Abbildung 31 fasst die entsprechende Kompetenzlandschaft zusammen.

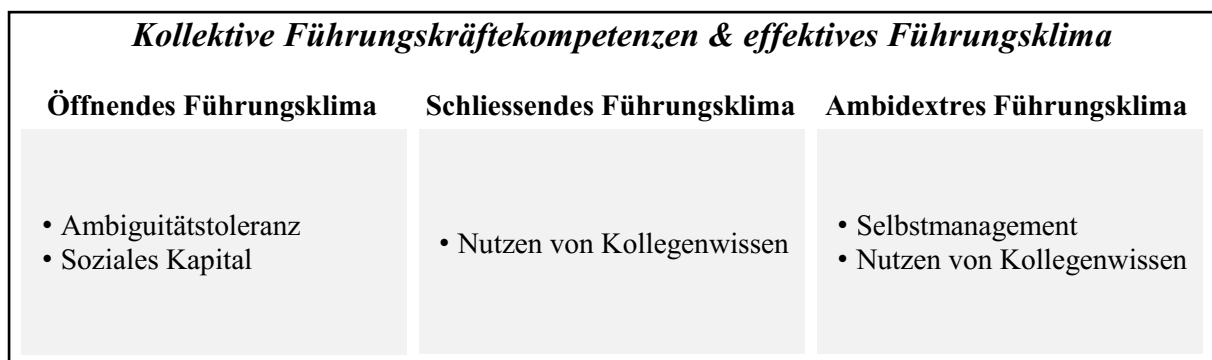


Abbildung 31. Übersicht der Kompetenzlandschaft für kollektive Kompetenzen von Führungskräften und ein effektives Führungsklima im spezifischen Arbeitskontext.

Für den Explorationskontext konnten je positive direkte Effekte zwischen einer kollektiven Ambiguitätstoleranz sowie einem kollektiven sozialen Kapital von Führungskräften auf ein öffnendes Führungsklima nachgewiesen werden. Im Kontext von Exploitation erwies sich das kollektive Nutzen von Kollegenwissen als förderliche kollektive Führungskräftekompetenz hinsichtlich eines schliessenden Führungsklimas. Für den Ambidextriekontext schliesslich wurden kollektives Selbstmanagement und kollektives Nutzen von Kollegenwissen von Führungskräften mit einem positiven Effekt auf ein ambidextres Führungsklima aufgezeigt.

Interessant an diesen Befunden ist die Erkenntnis, dass bei Führungskräften soziale Kompetenzen (soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen) im Kollektiv für jeden der Kontexte als erfolgsrelevant für ein effektives Führungsklima erschienen. Soziale Ressourcen erkennen und zu nutzen, erwies sich also insbesondere in Verknüpfung mit Führung jeweils als bedeutsam.

Als Handlungsempfehlungen für die Praxis erscheinen zwei Schritte hilfreich: Erstens sollten Führungskräfte zunächst – im Zuge der Sensibilisierung für divergierende Anforderungen im spezifischen Arbeitskontext – dahingehend sensibilisiert werden, welche Führungsverhaltensweisen im explorativen, exploitativen bzw. ambidextren Kontext jeweils positiv auf erforderliches Verhalten der Mitarbeitenden wirken. Im zweiten Schritt sollten dann die spezifisch als erfolgsrelevant ermittelten Kompetenzen von Führungskräften gezielt durch Massnahmen gefördert und unterstützt werden. Entsprechend dieses Vorschlags werden nachfolgend jeweils die beiden Schritte pro Kontext in den Empfehlungen integriert.

4.5.1 Führungskräftekompetenzen für ein öffnendes Führungsklima

Ein öffnendes Führungsverhalten kann grundlegend als förderlich für explorative Arbeitskontexte erachtet werden (Rosing & Zacher, 2015; Zacher et al., 2016). Öffnende Führung zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und ermutigen, um die Varianz im Verhalten der Mitarbeitenden zu erhöhen (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016).

Als Massnahmen für die Praxis lassen sich Implikationen für die Selektion, Trainings und Weiterentwicklungsprogramme für Führungskräfte ableiten (Rosing & Zacher, 2015): Im Rahmen von Trainings sollten Führungskräfte auf effektive Führungsverhaltensweisen für Abteilungen, Aufgaben und/oder Projekte mit Anforderungen an Exploration aufmerksam gemacht werden. Dabei sollte die Bedeutsamkeit vermittelt werden, dass Experimentieren und unabhängiges Denken bei den Mitarbeitenden gefördert werden kann, indem Routinen aufgebrochen sowie Risiken und Fehler zugelassen werden (Rosing et al., 2011). Auf diese Weise sollte insgesamt ein öffnendes Führungsklima in Unternehmen zur Mobilisierung von explorativen Tätigkeiten etabliert werden können.

Hinsichtlich der kollektiven Kompetenzen von Führungskräften erscheint es überdies nützlich, insbesondere für explorative Kontexte die (Weiter-)Entwicklung einer Ambiguitätstoleranz über alle Führungskräfte einer Organisation hinweg anzuregen. Kollektiv betrachtet ist es für Führungskräfte demnach also hilfreich, wenn sie ambigen Situationen, die bei Anforderungen an Exploration durch eine tendenzielle Ergebnisoffenheit entstehen kann, positiv gegenüberstehen. Bei Weiterentwicklungsmassnahmen für Führungskräfte sollte dies daher berücksichtigt werden und durch entsprechende förderliche Umgebungen über alle Führungskräfte hinweg gezielt gestärkt werden (vgl. Müller-Christ & Wessling, 2007).

Des Weiteren sollte kollektives soziales Kapital der Führungskräfte für explorative Kontexte zur Förderung eines öffnenden Führungsklimas unterstützt werden. Führungskrafttrainings und -entwicklungsmassnahmen sollten also gerade auch bei Führungskräften zunächst die Wichtigkeit betonen, dass organisational betrachtet die empfundene gegenseitige Unterstützung von Führungskräften untereinander relevant ist. Durch Initiativen zur Förderung des Austauschs wie beispielsweise die Organisation sozialer Veranstaltungen speziell für Führungskräfte und Trainings zur Bekräftigung zwischenmenschlicher Fertigkeiten sollte das von Führungskräften aggregierte soziale Kapital insgesamt gefördert werden können (vgl. Kang & Snell, 2009).

4.5.2 Führungskräftekompetenzen für ein schliessendes Führungsklima

Als effektives Führungsklima für exploitative Arbeitskontexte zeichnet sich schliessendes Führungsverhalten durch Fördern von Routinen, Einhalten von Zeitplänen und Kontrollieren der Zielerreichung aus (Rosing et al., 2011). Mit Forderungen und Kontrollen durch Führungskräfte wird insgesamt exploitatives Verhalten von Mitarbeitenden mobilisiert (Rosing & Zacher, 2015; Zacher & Wilden, 2014).

Auch für Führungspersonen, die explizit in Kontexten mit exploitativen Anforderungen führen, sollten spezifische Trainings und Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Organisationen zur Verfügung gestellt werden. In einem ersten Schritt sollte hier – analog zu den Implikationen in Kapitel 4.5.1 – eine Sensibilisierung für Führungsanforderungen zur Förderung von Exploitation in Erwägung gezogen werden. Führungskrafttrainings, die schliessendes Führungsverhalten vermitteln, sollten die Notwendigkeit der damit assoziierten Verhaltensweisen aufzeigen: Die Bedeutsamkeit,

Routinen zu etablieren, Regeln und Pläne einzuhalten, Zielerreichung zu prüfen und das Eingreifen zur Minimierung bzw. Vermeidung von Risiken und Fehlern (Rosing et al., 2011), damit sich insgesamt ein schliessendes Führungsklima in der Organisation bei Anforderungen an Exploitation entfalten kann.

Massnahmen zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften sollten für exploitative Kontexte besonders die Relevanz von sozialen Kompetenzen, nämlich einem kollektiven Nutzen von Kollegenwissen, betonen. Ein Unternehmensklima, welches Vertrauen und offene Kommunikation spiegelt und unterstützt, sollte zunächst einen allgemeinen Grundbaustein zur Förderung des Austauschs unter Kollegen darbieten (Colbert et al., 2016). Um kollektiv die Anwendung des Wissens von Kollegen zu begünstigen, damit insbesondere Lösungsansätze oder Prozessabläufe optimiert werden können (van Knippenberg et al., 2004), erscheint eine transparente Darstellung des vorhandenen Wissens in Organisationen als durchaus zweckdienlich. Anlehnend an die Empfehlungen zur Förderung der Nutzung von Kollegenwissen in Kapitel 2 dieser Arbeit könnten kollaborative Wissensplattformen (vgl. Borggräfe & Kuenzler, 2018), spezifisch für Führungskräfte, hier ein nützliches Instrument bieten, um unternehmensweit eine Übersicht zu ermöglichen, welches Wissen vorhanden ist und von wem dieses bezogen werden kann. Überdies könnten regelmässige projektübergreifende Treffen initiiert werden, bei denen jeweils Profile der Führungskräfte über deren fachspezifisches oder auch fachübergreifendes Wissen gespiegelt werden.

4.5.3 Führungskräftekompetenzen für ein ambidextres Führungsklima

Ambidextres Führungsverhalten entspricht schliesslich der Fähigkeit, sowohl öffnende als auch schliessende Verhaltensweisen situationsspezifisch anzuwenden und flexibel zwischen beiden wechseln zu können (Rosing et al., 2011).

Sind Führungskräfte mit der Herausforderung konfrontiert, in Kontexten mit ambidextren Anforderungen zu führen, erscheinen entsprechende Trainings und Führungskräfteentwicklungsmassnahmen zielführend, die die Relevanz von beiden Führungsverhaltensweisen unterstreichen (Zacher et al., 2016). Zacher und Kollegen (2016) betonen mit Blick auf Innovationsleistungen die Bedeutsamkeit, Führungskräften insbesondere auch schliessendes Führungsverhalten als notwendige

Voraussetzung zur Steigerung des Innovationspotenzials hervorzuheben, da in diesem Zusammenhang die Verknüpfung zu öffnenden Führungsverhaltensweisen intuitiver erscheint. Um das Paradox der beiden Führungssubstile zu adressieren, könnten weiterhin mögliche Strategien zur situationsspezifischen, flexiblen Variierung aufgezeigt werden – beispielsweise, wie man die aktuelle Anforderung besser erkennen und zwischen Aufgaben, Themen und Projekten differenzieren kann. Dadurch sollte ein ambidextres Führungsklima in Organisationen insgesamt gesteigert werden können. Trainings zur Förderung von ambidextre Führung erscheinen auch deswegen zielführend, da ambidextre Führung mit einem positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitenden und deren Glauben an sich selbst assoziiert ist, was sich langfristig als Hebel auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Kurtzberg, 2005; Zacher et al., 2016).

Kollektives Selbstmanagement von Führungskräften erscheint gerade in einem Kontext mit widersprüchlichen Anforderungen an Führungsverhaltensweisen erfolgsrelevant für ein ambidextres Führungsklima. Massnahmen zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften im ambidextren Kontext sollten daher Fertigkeiten zu unabhängigem und persistentem Arbeiten (Hertel et al., 2006) unterstützen. Durch Workshops und Trainings für Führungskräfte, die mit ambidextren Arbeitskontexten konfrontiert sind, können Methoden zu einer verbesserten Priorisierung von Themen und Tools für ein Selbst-Monitoring des eigenen Zeitmanagements aufgezeigt (vgl. Millikin et al., 2010; Wageman, 2001) und dadurch über alle Führungskräfte in einer Organisation hinweg ein kollektives Selbstmanagement gestärkt werden.

Des Weiteren sollte auch für den ambidextren Kontext die kollektive Nutzung von Kollegenwissen bei Führungskräften als soziale Kompetenz gefördert werden. Analog zu den dargelegten Empfehlungen in Kapitel 4.5.2 erscheint auch zur Förderung eines ambidextren Führungsklimas eine Transparenz über die Verteilung des Wissens in Organisationen als nützlich, welche beispielsweise durch interne Wissensplattformen erfolgen kann (für weitere Handlungsempfehlungen zur Förderung des Nutzens von Kollegenwissen bei Führungskräften siehe Kapitel 4.5.2).

4.6 Zwischenfazit

Auf Basis der präsentierten Untersuchungen des vierten Kapitels konnten Antezedenzen nicht nur hinsichtlich eines ambidextren Führungsstils, sondern auch mit Blick auf dessen beide Subdimensionen aufgezeigt und damit eine Erweiterung der bisherigen Forschung geleistet werden. Zunächst erscheint es zielführend, auch Führungskräfte für divergierende Anforderungen an Führungsverhalten in spezifischen Arbeitskontexten zu sensibilisieren. Das Resultat, dass soziale Kompetenzen von Führungskräften auf aggregierter Ebene in jedem der drei Kontexte (Exploration, Exploitation und Ambidextrie) erfolgskritisch für ein effektives Führungsklima waren, macht darauf aufmerksam, dass Organisationen insbesondere auch für Führungskräfte soziale Ressourcen bereitstellen und gezielt fördern sollten.

5 Integration der Erkenntnisse und zusammenfassende Diskussion

“Let go of certainty. The opposite isn’t uncertainty. It’s openness, curiosity and a willingness to embrace paradox, rather than choose up sides. The ultimate challenge is to accept ourselves exactly as we are, but never stop trying to learn and grow.”
(Schwartz, Gomes & McCarthy, 2011)

Dieses Kapitel dient zur Integration der gewonnenen Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit. Eingangs wird ein weiterer Case aus der unternehmerischen Praxis vorgestellt, welcher basierend auf einer qualitativen Herangehensweise die gebündelten Ergebnisse der Arbeit an einem konkreten Praxisbeispiel anwendet (Kapitel 5.1). Anschliessend werden die Befunde zu den Forschungsfragen, die aus den einzelnen Kapiteln hervorgehen, anhand einer integrativen Übersicht der Kompetenzlandschaften präsentiert und es werden zusammenfassend Kernerkenntnisse formuliert (Kapitel 5.2). Darauf aufbauend werden Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement abgeleitet (Kapitel 5.3). Es werden Limitationen der vorliegenden Arbeit dargelegt (Kapitel 5.4) und Implikationen für zukünftige Forschung gegeben (Kapitel 5.5). Die Arbeit endet mit einem abschliessenden Fazit.

5.1 Praxisbeispiel Haufe-umantis AG: Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in einem agilen Unternehmen¹⁰

Vom Start-up zum agilen Unternehmen

Als Spin-off der Universität St. Gallen (HSG) und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) von Studenten im Jahr 2000 am Standort St. Gallen in der Schweiz gegründet, bietet Haufe-umantis Software für Talent- und Bewerbermanagement an. Seit 2012 ist das Unternehmen Teil der deutschen Haufe Gruppe und

¹⁰ Dieser Case aus der unternehmerischen Praxis wurde im Rahmen der qualitativen Analyse dieser Arbeit auf Basis von fünf Interviews mit folgenden Führungs- und Schlüsselpersonen von Haufe-umantis erstellt: Romeo Arpagaus, Co-Founder und Product Owner; Oliver Darkow, People Experience Lead und Head of People Coaching; Helmut Fink-Neuböck, Head of Business und People-Strategie sowie gewähltes Mitglied der Geschäftsleitung; Dr. Bastian Lücke, Business Psychologist, People Analytics und Data Science Lead; Tom Suter, Agile Coach und SCRUM-Master.

beschäftigt inzwischen knapp 200 Mitarbeitende an mehreren Standorten in verschiedenen Ländern (neben der Schweiz auch in Deutschland, USA, Spanien und Rumänien). Haufe-umantis zeichnet sich durch diverse innovative Arbeitskonzepte und Experimente mit agiler Zusammenarbeit aus, so beispielsweise das Konzept einer spiralförmigen Karriere innerhalb des Unternehmens, die gemeinsame Entwicklung der Unternehmensstrategie durch die komplette Belegschaft oder die Verlagerung des gesamten Bewerbungsprozesses von Stellenausschreibung bis Einstellung zum jeweiligen Team (Arnold, 2016) – alles unter dem Deckmantel des Leitmottos der Firma „*Employees run companies*“. Bekannt geworden ist Haufe-umantis jedoch insbesondere durch die demokratische Unternehmensführung, im Rahmen derer Führungskräfte mitsamt des kompletten Managementteams, inklusive des CEO, regelmässig zur Wahl gestellt werden. Auch die Abschaffung klassischer HR-Funktionen, die zwar in administrativen Bereichen noch in einer gebündelten Funktion vorhanden sind, ansonsten jedoch weitestgehend bei den Mitarbeitenden liegen, hebt die heute eher noch alternative und innovative Herangehensweise der Firma hinsichtlich moderner Arbeitsweisen hervor.

Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation – Reorganisation bei Haufe-umantis

Ursprünglich agierte Haufe-umantis vornehmlich in einer eher klassischen Start-up Manier – mit einem entsprechend starken Fokus auf Innovation und die Gewinnung neuer Kunden. Anlehnend an den Reifegrad bzw. Lebenszyklus von Unternehmen im Allgemeinen führte das wachsende Bestandsgeschäft bei Haufe-umantis schliesslich auch zunehmend zu Anforderungen an Effizienz, um bestehende Prozesse zu optimieren. Über viele Jahre hinweg waren die Spannungen zwischen Exploration und Exploitation, im Sinne eines permanenten Ambidextrie-Konflikts, funktional im agilen Organisationsdesign enthalten: Entsprechend existierten in allen Abteilungen und Bereichen mehr oder weniger stark, jedoch grundlegend fortwährend, simultane Anforderungen an explorative und exploitative Aktivitäten.

Dies sei am Beispiel des Bereichs Consulting und Sales veranschaulicht: Situationsspezifisch waren die Berater kontinuierlich gefordert, bei potenziellen bzw. den bestehenden Kunden in Beratung und Vertrieb gleichzeitig innovative Lösungen hervorzubringen und ebenso die etablierten Bestandsprodukte in grosser Zahl zu

verkaufen. Dieses Spannungsfeld entstand teils zwischen einzelnen Kundenterminen, sodass ein Wechsel von Innovation zu Effizienz oder umgekehrt zwischen den Terminen erfolgen musste, konnte jedoch auch innerhalb eines Termins als Anforderung aufkommen. Wenngleich dies als Normalfall für den Vertrieb erachtet werden kann, zeichnete sich dieses Spannungsfeld zwischen zwei Welten mit widersprüchlichen Zielen bei Haufe-umantis auch in anderen Bereichen zunehmend ab und diese Art einer undefinierten Agilität im Unternehmen katapultierte die Firma schleichend, aber fortschreitend durch eine zunächst ausbleibende Stabilisierung in eine Überforderung. Dies führte zu empfundenem Chaos und Unsicherheiten unter den Mitarbeitenden.

Helmut Fink-Neuböck, Head of Business und People-Strategie sowie gewähltes Mitglied der Geschäftsleitung, bezeichnet dies rückblickend als „eingebauten Fehler im Organisationsdesign, in den die Firma reingewachsen ist“. Nach einer jahrelangen Phase einer eher intuitiven Integration von Exploration und Exploitation implementierte Haufe-umantis im Jahr 2018 eine Reorganisation zur Stabilisierung. Die Reorganisation spiegelt die Herausforderung von Ambidextrie wider und bewirkte einen intensiven Umbau der Organisation: Seither werden die zwei Welten von Exploration und Exploitation getrennt. Dafür wurden unabhängig operierende Geschäftseinheiten gebildet, die möglichst autonom in ihrem Marktsegment operieren. Inspiriert von Geoffrey Moore und „Zones to Win“ (2015) agieren diese *Independent Operating Units* entweder explorativ mit Fokus auf disruptive Innovation (Horizont 3: *Incubation Zone*; Horizont 2: *Transformation Zone*) oder exploitativ mit Fokus auf erhaltende Innovation (Horizont 1: *Performance Zone*). Zusammengefasst wird dies bei Haufe-umantis wie folgt: Unter dem Schlagwort „Pink“ ist die Welt der Innovation, also Fokus auf explorative Tätigkeiten, angesiedelt. „Blau“ hingegen beschreibt die Welt mit Fokus auf Effizienz, also im Sinne von exploitativen Tätigkeiten.

Die Differenzierung nach den bezeichneten Horizonten mit einer Zuteilung zu *Pink* und *Blau* ist angelehnt an das sogenannte 3-Horizonte-Modell (Baghai, Coley & White, 1999). Mit dem Ziel, Unternehmen bei der Strukturierung ihrer Wachstumsaktivitäten zu unterstützen (Blank, 2015; Eckert, 2018), berücksichtigt das Modell permanent die Reifeentwicklung von Innovation zu Effizienz über die Zeit hinweg und ist daher sowohl auf ganze Organisationen als auch auf spezifische Organisationseinheiten anwendbar. Horizont 1 konzentriert sich auf Effizienz zur Optimierung des bestehenden Kerngeschäfts – dieser ist bei Haufe-umantis folgerichtig in der *blauen* Welt angesiedelt

und setzt den Schwerpunkt auf Profitabilität; Innovationen dienen dem Halten und Ausbau der erarbeiteten Position im Wettbewerb. Die beiden Horizonte 2 und 3 fokussieren sich hingegen auf Innovationen entweder als dem Kerngeschäft nahe (Weiter-)Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen, die auf dem Markt schon etabliert sind, jedoch noch nicht die entsprechende Reife erreicht haben (Eckert, 2018). Oder auf disruptive Innovationen im Sinne von ganz neuen Geschäftsmodellen. Diese beiden Horizonte vereinen sich bei Haufe-umantis entsprechend in der *pinken* Welt; die entsprechenden Geschäftseinheiten validieren Ideen im Markt und entwickeln gemeinsam mit Kunden neue Lösungen in einem ko-kreativen Ansatz mit dem Ziel, über die *Transformation Zone* zukünftig in die *Horizont 1 Performance Zone* zu skalieren.

Auf diese Weise sollte der organisationale Stress, der sich durch wiederkehrende Konflikte durch die widersprüchlichen Ziele an Exploration und Exploitation im Unternehmen aufstaute und von einzelnen Personen, aber auch von Teams bzw. ganzen Organisationseinheiten für Haufe-umantis als nicht gleichzeitig managebar erachtet wurde, reduziert werden. Die (Um-)Strukturierung appelliert somit an eine Sensibilisierung für divergierende Anforderungen in spezifischen Arbeitskontexten.

Knapp ein Jahr nach dem Startschuss dieser Reorganisation resümiert Helmut Fink-Neuböck: „Inzwischen leben unsere Units, genannt ‚Missionen‘, ihre autonome Verantwortung und richten ihr Geschäft an den Rahmenbedingungen ihres Horizonts aus. Die Teams bzw. Units sind nicht mehr gemeinsam für den Gesamterfolg aller zuständig, sondern für ihren Beitrag dazu und damit sind sie auch konfrontiert mit anderen Herausforderungen – je nach Reifegrad und Marktumfeld der Zonen. Zu vergleichbaren Herausforderungen entsteht ein Austausch über die Units hinweg. Dadurch entsteht insgesamt mehr Ruhe und es sollte ein besserer Fokus gelingen, der auch einen Austausch zu ähnlichen Themen erleichtert. Weiter wird die spannende Frage sein, ob wir die richtigen Personen am richtigen Ort haben. Also jeder Mitarbeiter entsprechend seines Potenzials bestmöglich in einer der beiden Welten angesiedelt ist, wie wir dies gut erkennen und fördern können.“

Verstärkter Fokus auf persönliche und soziale Kompetenzen

Unabhängig von der erst kürzlich initiierten Reorganisation beschreibt Haufe-umantis seit mehreren Jahren einen verstärkten Fokus auf persönliche und soziale Kompetenzen, der sich initial bereits bei der Personalakquise abzeichnet: Seit etwa zehn Jahren existiert in der Firma Teamrecruiting, wodurch die komplette Verantwortung des Bewerbungsprozesses zu den Teams verlagert wurde. Angefangen bei der Stellenausschreibung, die oft mit Fotos der aktuellen Teammitglieder ausgestattet ist, über Bewerberinterviews mit mehreren Teammitgliedern bis hin zur Einstellung. In diesem Atemzug hat sich die zunehmende Bedeutung persönlicher und zwischenmenschlicher Kompetenzen für Haufe-umantis, zunächst zur Einschätzung der Passung einer Person zum Unternehmen, bemerkbar gemacht. Fachliche Qualifikationen gelten weiterhin als wichtig, so z.B. insbesondere für die Software-Entwickler. Dennoch versucht Haufe-umantis bereits im Rahmen der Einstellungsprozesse ein möglichst authentisches Abbild der eigenen unternehmerischen Wirklichkeit abzugeben – ein allgemeiner positiver Umgang mit Veränderungen, Stress und Unsicherheiten, Resilienz und Selbstreflexion werden im Allgemeinen als besonders wichtig erachtet. Mitgründer und Product Owner Romeo Arpagaus konstatiert diesbezüglich: „Erste Tendenzen zu diesen Kompetenzen zeichnen sich bereits im Bewerbungsprozess ab. Wer beispielsweise agile Strukturen und Prozesse nicht mag oder damit nicht gut umgehen kann, wird sich vermutlich im Sinne einer Selbstselektion noch vor der Einstellung oder anderweitig recht früh aussortieren.“

Kein Kompetenzmanagement im klassischen Sinne bei Haufe-umantis

Bei Haufe-umantis ist kein Kompetenzmodell vorhanden. Es herrscht das allgemeine Verständnis, dass der grundlegende Fit zwischen Person und Organisation die relevante Ausgangslage bildet. Marc Stoffel, wiedergewählter CEO, hierzu: „Den einen gefällt es in der Tat sehr gut bei uns. Das sind in der Regel solche, die wissen, es ist nicht immer einfach und locker, aber sich eben genau damit identifizieren können. Aber es gibt natürlich auch solche, denen ein anderes System eher entspricht und uns deshalb verlassen. Grundsätzlich haben wir eher eine hohe Fluktuation. Das hat zum einen mit der Branche an sich zu tun, zum anderen damit, dass die Leute in einem Konzern mit starren Strukturen vielleicht eher länger bleiben.“ (Höneisen, 2017, S. 10).

Sobald also eine Passung vorhanden ist, gilt der Grundsatz, dass jeder Mitarbeitende gut und kompetent ist. Eventuell ist jedoch das aktuelle Setting nicht passend und sollte geändert werden – ob durch veränderte Aufgaben, den Wechsel in einen anderen Bereich oder ähnliches. Grundlegend bietet Haufe-umantis verschiedene Initiativen und Werkzeuge an, die eine bestmögliche Passung für jeden Mitarbeitenden sicherstellen bzw. unterstützen sollen. Hinsichtlich Schlüsselqualifikationen sieht Haufe-umantis sowohl kontextunabhängig als auch kontextspezifisch bestimmte Kompetenzanforderungen. Diese werden zunächst vorgestellt, daran anknüpfend werden dann im Unternehmen vorhandene Massnahmen zur Kompetenzentwicklung aufgezeigt.

Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte im spezifischen Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie

Auch wenn Haufe-umantis sich keines spezifischen Kompetenzmodells bedient, gelten bestimmte Kompetenzanforderungen übereinstimmend als erfolgskritisch in der *blauen* bzw. *pinken* Welt. Hinsichtlich persönlicher Kompetenzen werden dabei prinzipiell höhere Anforderungen im Kontext von Exploration angesiedelt. Da sich die Arbeitstätigkeiten bei Haufe-umantis ungeachtet des spezifischen Kontextes vornehmlich in Teams ereignen, werden soziale Kompetenzen übergeordnet als relevant erachtet. Die differenzierenden Anforderungen werden nachfolgend dargelegt:

Anforderungen an Mitarbeitende im explorativen Arbeitskontext. Für Aufgaben, die vornehmlich auf explorative Tätigkeiten abzielen, werden bei Mitarbeitenden neben Kreativität insbesondere Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, Selbstführung (hier vergleichbar zu Selbstmanagement aufgefasst), Entscheidungsfindung sowie schnelles Einarbeiten und schnelles Lernen als relevant erachtet. Die Betonung von schnellen Entscheidungen und Anpassungen knüpft an die Logik von *Minimal Viable Products* (MVP) an, d.h. es sollen möglichst schnell „minimal überlebensfähige Produkte“ entwickelt werden, die anschliessend in mehreren Iterationen mitunter anhand von Kundenfeedback durch schnelles Lernen angepasst und so bis zur Marktreife weiterentwickelt werden. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit wird überdies ein konstruktiver Umgang mit dem Ungewissen hier als förderlich erachtet. Da für Exploration bei Haufe-umantis insbesondere kreative, alternative Lösungswege und Produktideen im Vordergrund stehen, ist dieser Kontext – trotz eines vorhandenen und empfundenen Innovationsdrucks – mit einer längeren Zeitperspektive assoziiert,

weswegen die Vereinbarkeit zwischen dem Beruflichen und Privaten allgemein gesprochen nicht als kritisch erachtet wird. Zusammenfassend können die formulierten Anforderungen sinngemäss mit den persönlichen Kompetenzen Stress-Mindset, Ambiguitätstoleranz und Selbstmanagement verglichen werden.

Anforderungen an Führungskräfte im explorativen Arbeitskontext. Diesbezüglich wird zunächst grosses Vertrauen in die Mitarbeitenden als relevant erachtet, um möglichst viel Freiraum für Experimente auf einer Spielwiese zu ermöglichen. Damit wird zudem assoziiert, dass Führungskräfte auch Fehler tolerieren und keine Angst vor solchen Produktideen haben, die in den ersten Iterationen oder auch insgesamt misslingen. Daran anknüpfend wird eine Gelassenheit im Sinne einer Offenheit gegenüber Ideen und alternativen Lösungsvorschlägen der Mitarbeitenden als wichtig erachtet. Da bei Haufe-umantis im eigenen Grundverständnis jeder Mitarbeiter potenziell auch (vereinzelt) Führung bei bestimmten Themen und Aufgaben übernehmen kann, werden für Führungskräfte keine separaten Kompetenzanforderungen im Vergleich zu Mitarbeitenden, sondern Anforderungen an den Führungsstil formuliert. Die hier angeführten Führungsverhaltensweisen können mit öffnender Führung verglichen werden.

Anforderungen an Mitarbeitende im exploitativen Arbeitskontext. Für auf Effizienz fokussierte Kontexte, die bei Haufe-umantis die Optimierung des Geschäfts mit Bestandskunden und der Standardprodukte beinhaltet (z.B. Kunden Support), werden hauptsächlich Anforderungen an Selbstdisziplin sowie präzises und strukturiertes Arbeiten im Sinne eines routinierten Vorgehens hervorgehoben. Da Exploitation bei Haufe-umantis zu grossen Teilen mit Aktivitäten im Kundenservice verbunden ist, spielen hier kurzfristige Lösungen eine besondere Rolle – entsprechend wird eine Abgrenzung zwischen Arbeit und Privat hier häufiger als problematisch erachtet. Ein positiver Umgang mit Unsicherheiten wird dabei grundlegend als nicht relevant für Mitarbeitende gesehen, sondern als Führungsaufgabe erachtet. Zusammenfassend werden hier also Kompetenzen ähnlich zu einer Abgrenzungskompetenz und Selbstmanagement als Anforderungen formuliert.

Anforderungen an Führungskräfte im exploitativen Arbeitskontext. Wie bereits im Abschnitt zu Führung im explorativen Kontext dargelegt, unterscheidet Haufe-umantis die Kompetenzanforderungen nicht zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften im klassischen Sinne, da im eigenen Verständnis grundlegend jeder Mitarbeiter in

verschiedenen Aspekten und Bereichen Führung übernehmen kann. Hinsichtlich Führungsaufgaben, im Sinne eines Führungsstils, werden die Reduzierung von Diskussionen für schnelle Entscheidungen und Lösungen als notwendig erachtet. Diese sind in der Firma aufgrund der demokratischen Vorgehensweisen weit verbreitet, werden jedoch gerade für exploitative Aktivitäten als hemmend angesehen, weswegen dort eine entsprechende Eindämmung als Führungsanforderung gesehen wird. Dies kann grundsätzlich mit schliessender Führung verglichen werden. Des Weiteren wird jedoch gerade auch bei exploitativen Aufgaben eine Motivierung der Mitarbeitenden als wichtig erachtet, um die Bedeutsamkeit dieser Abteilungen und Bereiche für den Gesamterfolg des Unternehmens angemessen zu würdigen.

Anforderungen an Mitarbeitende im ambidextren Arbeitskontext. Wie bereits im Abschnitt zur Reorganisation erwähnt, wurde bei Haufe-umantis eine simultane Ausführung von explorativen und exploitativen Tätigkeiten als praktisch nicht bewältigbar erachtet und aus diesem Grund eine Umstrukturierung in zwei getrennte Welten vorgenommen, bei der die Teams jeweils distinkt *pink* (Exploration) oder *blau* (Exploitation) zugeordnet sind. Folgerichtig werden keine Anforderungen an ambidextre Kontexte formuliert.

Anforderungen an Führungskräfte im ambidextren Arbeitskontext. Analog zielt die Reorganisation bei Haufe-umantis auch für Führungskräfte auf eine Trennung der Explorations- und der Exploitations-Welt ab. Die Umsetzbarkeit dieser Abgrenzung wird auf Ebene von Führung als noch grössere Herausforderung erachtet, die allein durch die Umstrukturierung nicht gleichmässigen augenscheinlich umgesetzt scheint. Deswegen, so Agile Coach und SCRUM-Master Tom Suter, gilt die Auffassung, dass bei dennoch aufkommenden konfligierenden Anforderungen an Exploration und Exploitation, welche Führungskräfte simultan adressieren sollen, Führung im Sinne von *Emergent Leadership* gelingen kann – indem, abhängig von der jeweils aktuellen Herausforderung, Führungsaufgaben übernommen werden, die jeweils explorative oder exploitative Aktivitäten unterstützen.

Initiativen und Tools zur Unterstützung sozialer Kompetenzen

Die Arbeit in Teams ist bei Haufe-umantis quasi omnipräsent. Entsprechend gibt es verschiedene Initiativen und Tools, die den Auf- und Ausbau sozialer Kompetenzen

fördern. Im Folgenden werden Beispiele hierzu präsentiert, die auf die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten sozialen Kompetenzen (soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen) anwendbar sind.

Ein Verbund in und zwischen Teams wird durch verschiedene Massnahmen – teils implizit, teils explizit – gefördert: Zunächst sei am Beispiel des Hauptsitzes in St. Gallen die Arbeitsumgebung genannt. Diese gestaltet sich durch eine offene Umgebung hinsichtlich der Arbeitsbereiche (Gruppenbüros für durchschnittlich etwa 10-12 Mitarbeitende), die weitestgehend verglast sind; auch Nicht-Arbeitsbereiche sind offen gestaltet. So existieren viele verschiedene informelle Zonen, die auf jedem Stockwerk durch grosszügige Sitzecken eingebaut sind. Neben einem expliziten Nicht-Arbeitsbereich für spielerische Auszeiten (z.B. mit Tischtennis, Billardtisch) sind insbesondere die installierten Kaffeebars und Mittagstische darauf ausgerichtet, zufällige Begegnungen, Kommunikation und Unterstützung innerhalb und zwischen Teams und Abteilungen zu fördern. Es wird auch besonderen Wert auf regelmässige gemeinsame Veranstaltungen gelegt, die beispielsweise bei der Gewinnung von neuen Grosskunden praktisch standardgemäss für die komplette Belegschaft stattfinden, um den Erfolg gemeinsam zu feiern.

Ein Tool, dessen sich Haufe-umantis in der täglichen Arbeit bedient, ist das sogenannte *Confluence* – eine Software der australischen Firma Atlassian, die initial als *Wiki* für Software-Entwickler entstand. Die Plattform dient zur Dokumentation von Wissen und kann überdies auch zur Kommunikation eingesetzt werden. Bei Haufe-umantis ist das Tool permanent im Gebrauch der Mitarbeitenden: Dort wird Wissen zu inhaltlichen Themen und Projekten abgelegt, aber auch übergreifende Informationen beispielsweise zur nächsten demokratischen Wahl, kulturelle Weiterentwicklungen und ähnliches werden bereitgestellt. Eine direkte Kommunikation ist ebenso unmittelbar auf der Plattform möglich, z.B. durch Kommentarfelder auf den verschiedenen Seiten. Die Kommentare sind öffentlich für die Mitarbeitenden einsehbar und können mit einer Benachrichtigungsfunktion verfolgt werden. Allgemein ist das Wissen auf der Plattform weitestgehend transparent für alle einsehbar und auffindbar, eine Stichwortsuche nach Themen und Personen liefert entsprechende Informationen. Der grosse Vorteil: Das Tool ist in der Arbeit quasi in einem Selbstverständnis integriert – Informationen werden automatisch darin abgelegt, es entsteht somit bei den Mitarbeitenden kein Zusatzaufwand für die Dokumentation. Durch die gemeinsame und flächendeckende Nutzung

dieser Wissensplattform können Mitarbeitende jederzeit Wissen zu relevanten Themen abrufen und sich untereinander vernetzen.

Auf diese Weise werden sowohl soziales Kapital als auch Nutzen von Kollegenwissen im Unternehmen gefördert. Mit Blick auf persönliche Kompetenzen steht bei Haufe-umantis Eigenverantwortung im Zentrum (vergleichbar zu Novartis, siehe Praxisbeispiel in Kapitel 2.7). Zur Weiterentwicklung der eigenen persönlichen Kompetenzen wird eine hohe Eigeninitiative erwartet, unterstützt wird diese durch ein sogenanntes *People Coaching*.

Eigenverantwortung im Zentrum: People Coaching als Instrument zur persönlichen Kompetenzentwicklung

Das People Coaching ist seit ca. fünf Jahren bei Haufe-umantis etabliert. In einem nicht-hierarchischen Ansatz im Sinne von Peer-to-Peer dient People Coaching als Instrument zur Entwicklung individueller Kompetenzen in einem geschützten Rahmen. Der Grundsatz: Jeder Mitarbeiter erhält einen persönlichen People Coach zur Seite gestellt, der individuell ausgewählt werden kann. Die Idee lehnt erneut an das Leitmotto der Firma („Employees run companies“) an: Der Mensch soll im Fokus stehen. Dafür wird für jeden Mitarbeitenden ein Befähiger zur Seite gestellt, mit dem man sich entwickeln kann. Empfohlen wird als People Coach dafür lediglich die Wahl einer Person, mit der man nicht direkt zusammenarbeitet – je mehr Neutralität im Coaching vorhanden ist, desto weniger potenzielle Konflikte und desto besser und unabhängiger kann agiert werden. Dadurch soll zudem eine Basis entstehen, die einen vertrauensvollen Rahmen bilden soll, sodass auch aktuelle Herausforderungen besprochen und reflektiert werden können.

Das People Coaching ist freiwillig und geht von einer Selbstkenntnis der Mitarbeitenden aus, d.h. es wird auf hohe Selbstreflexion und Selbsterfahrung gesetzt. In Summe nutzt etwa ein Drittel der gesamten Belegschaft das Angebot des People Coaching. Oliver Darkow, People Experience Lead und Head of People Coaching, beschreibt dies folgendermassen: „Wir gehen grundlegend davon aus, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter selbst am besten weiss, wo er steht und wie es ihm geht. Wir stellen die Mitarbeiter ins Zentrum, dabei gilt der Leitgedanke: Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Durch People Coaching soll ein geschützter Rahmen geschaffen

werden, sodass Mitarbeiter sich selbst – entsprechend ihren Wünschen und Bedürfnissen – weiterentwickeln können und sich auch trauen, eine allfällige Überforderung anzusprechen. Im Kern basiert Kompetenzmanagement bei uns damit auf der Maxime, dass jeder für sich selbst und damit auch für seine Ziele und ebenso die eigene Karriere verantwortlich ist. So gesehen ist auch jeder Mitarbeitende für sein Kompetenzmodell in Adaption mit dem System selbst verantwortlich.“

Haufe-umantis bietet neben dem People Coaching verschiedene Angebote zur Weiterentwicklung an, so können beispielsweise die Initiativen der Haufe Gruppe (z.B. Haufe Akademie) genutzt werden. Zusammenfassend wird auf eine hohe Eigeninitiative und Selbstverantwortung gesetzt, die die Reflexion über sich selbst und ein kontinuierliches Lernen anregen und dadurch insgesamt dazu führen sollen, dass letztlich alle Mitarbeitenden entsprechend ihrer Stärken an der richtigen Stelle im Unternehmen eingesetzt werden.

Initiativen zur Prävention von Burnout

Mit Blick auf die Prävention von Burnout am Arbeitsplatz herrscht bei Haufe-umantis grundsätzlich ebenso das Verständnis einer Eigenverantwortung in dem Sinne, dass eine Selbstkenntnis über das eigene Wohlbefinden und auch potenzielle Grenzen den Grundbaustein bildet. Durch das Etablieren einer Vertrauenskultur und insbesondere auch im Rahmen des People Coaching soll die passende Umgebung geschaffen werden, damit Mitarbeitende sich trauen und wohlfühlen, eine allfällige Erschöpfung anzusprechen.

Abgesehen davon wurde Ende 2018 als Initiative zur Erfassung und Erhöhung des Engagements und Wohlbefindens der Mitarbeitenden eine regelmässige Kurzbefragung bei Haufe-umantis implementiert: Das *Office Vibe* ist ein Feedbacktool, welches im wöchentlichen Takt jeweils fünf verschiedene Fragen an die komplette Belegschaft stellt, um binnen weniger Wochen ein umfassendes Bild zu aktuellen Trends im Unternehmen zu erhalten (insgesamt: 120 Fragen). Darin wird auch die organisationale Gesundheit erfasst. An dieser Stelle sollte angemerkt werden, dass das Tool auf Organisationsebene ansetzt und nicht auf die individuelle Ebene heruntergebrochen werden kann. Es können Organisationsteilebenen, also z.B. Standorte und Projektgruppen verglichen werden, jedoch jeweils nur auf einem aggregierten Level.

Obwohl Gesundheit in diesem Tool nur einen Teilaspekt abdeckt, erhält die Firma somit regelmässig ein zusammenfassendes Bild über das Wohlbefinden der Belegschaft. Ein Vergleich der Daten über die Zeit könnte dabei eine interessante Basis für gezielte Initiativen bieten.

Rahmen zur Kompetenzentwicklung durch kulturelle Faktoren: Vertrauenskultur, Transparenz und Feedback bei Haufe-umantis

Es zeigt sich, dass Haufe-umantis auf dem Weg vom Start-up zum agilen Unternehmen oftmals durch eher intuitive Vorgehensweisen viele Initiativen hervorbringt und weiterentwickelt; sobald bzw. sofern diese an Grenzen stossen, soll durch strukturelle Rahmenbedingungen eine Orientierung gegeben werden. Neben der stark betonten Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, die sich über die Art der Zusammenarbeit in verschiedenen Facetten äussert, wird jedoch darüber hinaus ein starker Fokus auf die Kultur im Unternehmen gelegt.

Als zentrales Fundament gilt eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Durch ein Klima von Offenheit und Transparenz sollen zunächst alle Mitarbeitenden an den Geschehnissen in der Firma beteiligt werden und diese mitgestalten können. So werden finanzielle Themen beispielsweise offengelegt: „Grössere Finanzierungen und auch zeitweise Engpässe waren den Mitarbeitenden bereits in den frühen Phasen des Unternehmens meist weitgehend bekannt und transparent“, resümiert Romeo Arpagaus. Auch die Förderung einer Feedbackkultur wird bei Haufe-umantis grossgeschrieben. Dies soll den Mitarbeitenden zunächst durch offene Kommunikationswege und -mittel erneut die Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Prozesse im Unternehmen geben. Dabei wird prinzipiell darauf geachtet, dass kritische Äusserungen – solange diese die Grundwerte von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung nicht verletzen – keine negativen Konsequenzen haben und beispielsweise Mitarbeiter für verschiedene Themen ein „Referendum“ initiieren können. Darüber hinaus zielt offenes Feedback auch als Motivationsquelle darauf ab, die persönliche Weiterentwicklung durch eine Reflexion von aussen nach innen voranzutreiben. Die Schaffung einer kulturellen Umgebung, die dies unterstützt, soll damit letztlich die Selbsterfahrung und Selbstreflexion anregen und die Mitarbeitenden dazu befähigen, ihr eigenes Potenzial, Ziele und Karrierepfade eigenverantwortlich weiterzuentwickeln.

5.2 Kernerkenntnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die übergeordnete Fragestellung, welche Kompetenzen Mitarbeitende und Führungskräfte im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie benötigen, zu beantworten. Diese wurde aus drei Perspektiven beleuchtet und jeweils im Rahmen einer Forschungsfrage adressiert:

Forschungsfrage 1: *Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter, um im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie individuell erfolgreich zu sein?*

Forschungsfrage 2: *Welche Mitarbeiterkompetenzen wirken sich im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie positiv auf die Gesamtleistung und Gesundheit von Organisationen aus?*

Forschungsfrage 3: *Welche Kompetenzen von Führungskräften fördern ein effektives Führungsklima im Arbeitskontext von Exploration, Exploitation und Ambidextrie?*

Die Kompetenzlandschaften, die aus den Untersuchungen zu diesen Forschungsfragen resultieren, sind in Abbildung 32 in einer integrativen Übersicht illustriert.

In Kapitel 2 wurde die erste Forschungsfrage untersucht. Es konnte zunächst gezeigt werden, dass alle sechs Kompetenzen aus den drei in dieser Arbeit hergeleiteten Kategorien die individuelle Leistung positiv beeinflussen: Stress-Mindset und Ambiguitätstoleranz (Kompetenzen zu einer positiven Haltung gegenüber Stress und Unsicherheiten), Abgrenzungskompetenz und Selbstmanagement (Kompetenzen, sich abzugrenzen und selbst zu managen) sowie soziales Kapital und Nutzen von Kollegenwissen (Kompetenzen, soziale Ressourcen zu erkennen und zu nutzen) zeigten jeweils einen direkten positiven Effekt auf den individuellen Erfolg der Mitarbeitenden. Des Weiteren stellten differenzierende Analysen zwischen den Arbeitskontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie heraus, dass jeweils sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen im spezifischen Kontext erfolgsrelevant für die individuelle Leistung waren. Dabei zeigten der Kontext von Exploitation und Ambidextrie, basierend auf den untersuchten Variablen, in Summe höhere Kompetenzanforderungen – da dort im Gegensatz zum Kontext von Exploration jeweils Kompetenzen aus jeder der drei Kategorien als erfolgskritisch ermittelt wurden. Die präsentierten praktischen

Implikationen und das vorgestellte Praxisbeispiel zeigen Massnahmen auf, die Organisationen initiieren können, um Kompetenzen in den spezifischen Arbeitskontexten zu fördern.

<i>Mitarbeiterkompetenzen & individuelle Leistung</i>		
Exploration	Exploitation	Ambidextrie
<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Soziales Kapital 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Ambiguitätstoleranz • Abgrenzungskompetenz • Nutzen von Kollegenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Ambiguitätstoleranz • Selbstmanagement • Soziales Kapital

<i>Kollektive Mitarbeiterkompetenzen & organisationale Performanz</i>		
Exploration	Exploitation	Ambidextrie
<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Selbstmanagement* 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz* • Abgrenzungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress-Mindset • Ambiguitätstoleranz* • Abgrenzungskompetenz
* = kollektive emotionale Erschöpfung als Kriterium		

<i>Kollektive Führungskräftekompetenzen & effektives Führungsklima</i>		
Öffnendes Führungsklima	Schliessendes Führungsklima	Ambidextres Führungsklima
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Soziales Kapital 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen von Kollegenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement • Nutzen von Kollegenwissen

Abbildung 32. Integrative Übersicht der Kompetenzlandschaften aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit.

Da die Erstellung bzw. Ableitung von Kompetenzmodellen in enger Verzahnung zur Unternehmensstrategie als sinnvoll erachtet wird (vgl. Praxisbeispiel Novartis, Kapitel 2.7), lässt sich festhalten: Unternehmen können gezielte Trainings und Weiterentwicklungsmassnahmen implementieren, um Mitarbeitende individuell in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Es erscheint insgesamt zielführend, Kompetenzmodelle von den eigenen Unternehmenswerten abzuleiten, weswegen

innerhalb dieser Arbeit absichtlich von Kompetenzlandschaften gesprochen wird, die als allgemeine Orientierung verstanden werden sollen und nicht als Pauschalrezept für Kompetenzmodelle angedacht sind. Vielmehr kann das Schaffen eines Bewusstseins für divergierende Anforderungen in spezifischen Arbeitskontexten anhand der präsentierten Kompetenzen das Management und Personalverantwortliche dazu bewegen, gezielte Massnahmen zur Kompetenzentwicklung zur Verfügung zu stellen und Mitarbeitende bereits dazu motivieren, diese kontextspezifisch zu nutzen.

Kapitel 3 widmete sich der zweiten Forschungsfrage. Die empirischen Untersuchungen zu organisationalen Konsequenzen zeigten auf, dass bei einer Betrachtung auf kollektiver Ebene ausschliesslich persönliche Kompetenzen von Mitarbeitenden in den jeweiligen Kontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie relevant waren zur Steigerung der Gesamtleistung von Organisationen und zur Reduzierung von kollektiver emotionaler Erschöpfung. Waren die Selbstkompetenzen von Mitarbeitern im Mittel in den drei Arbeitskontexten stark ausgeprägt, wirkte dies insgesamt förderlich auf die organisationale Performanz. Die Befunde aus diesem Kapitel unterstreichen die Bedeutsamkeit, Kompetenzentwicklung nicht nur hinsichtlich Leistungsvariablen zu betrachten, sondern auch die psychische Gesundheit von Organisationen zu berücksichtigen. Unternehmen sollten entsprechend Initiativen bereitstellen und Massnahmen ergreifen, um insgesamt insbesondere Selbstkompetenzen über alle Mitarbeiter in einer Organisation hinweg gezielt zu stärken.

In Kapitel 4 wurde die dritte Forschungsfrage adressiert. Die Ergebnisse zu kollektiven Kompetenzanforderungen an Führungskräfte für ein effektives Führungsklima im spezifischen Arbeitskontext kristallisierten vereinzelt Selbstkompetenzen, jedoch in allen drei Kontexten jeweils soziale Kompetenzen als erfolgsrelevant für die jeweils erforderlichen Führungsverhaltensweisen heraus. Anknüpfend an bisherige Forschung zeigt sich für Unternehmen zunächst die Relevanz, Führungskräfte insgesamt gezielt für unterschiedliche Anforderungen an Führung in den Kontexten von Exploration, Exploitation und Ambidextrie zu sensibilisieren. Zudem sollten Unternehmen die Notwendigkeit, soziale Ressourcen nicht nur unter Mitarbeitenden, sondern auch und insbesondere für Führungskräfte zu stärken, erkennen. Entsprechend sollten das Management bzw. Personalverantwortliche gezielt Initiativen unterstützen, die sozialen Austausch und gegenseitige Unterstützung kollektiv fördern.

Neben den zusammengefassten spezifischen Befunden lassen sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit übergreifend folgende Kernerkenntnisse ableiten, die in den nachfolgenden Unterkapiteln noch genauer dargelegt werden: (1) Die aufgezeigte Relevanz der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Kompetenzen zeigt einen Paradigmenwechsel hinsichtlich Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte auf. (2) Aufgrund der Komplexität der Befunde aus den verschiedenen Kapiteln erscheinen pauschale Modelle nicht zielführend, vielmehr ist eine Sensibilisierung für divergierende Arbeitskontexte erforderlich. (3) Eigenverantwortung und kontinuierliches Lernen rücken vermehrt in den Vordergrund und sollten entsprechend gefordert und gefördert werden.

5.2.1 Anforderungen an Kompetenzen vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt: ein Paradigmenwechsel

Verstärkter Fokus und Erfolgsrelevanz von persönlichen und sozialen Kompetenzen

Zunächst lässt sich folgender Paradigmenwechsel verzeichnen: Die aus der Praxis abgeleiteten und als erfolgskritisch identifizierten Kompetenzen, die insbesondere durch veränderte Anforderungen an Arbeit aufgrund von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen resultieren, betonen die Bedeutsamkeit, den Einsatz von Mitarbeitenden als strategische Ressource zu überdenken. Während fachliche Kompetenzen in näherer Zukunft zu weniger oder auch mehreren Teilen durch digitale, automatisierte Prozesse ersetzt werden können und dadurch womöglich in den Hintergrund rücken (Bughin et al., 2018), unterstreichen die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit die Erfolgsrelevanz von persönlichen und sozialen Kompetenzen.

Ungeachtet dessen, ob Unternehmen Ambidextrie insgesamt durch eine strukturelle, kontextuelle oder sequenzielle Strategie umsetzen möchten (O'Reilly & Tushman, 2013), die übergeordnete Umsetzung von Ambidextrie gilt als kritischer Faktor für einen nachhaltigen Erfolg von Organisationen (March, 1991; Birkinshaw et al., 2016). Zusammenfassend erscheinen sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen dabei entscheidend, um in Kontexten, die entweder nur auf explorative, nur auf exploitative oder aber auf ambidextre Aktivitäten fokussieren, die Leistungskraft von Individuen und Organisationen zu mobilisieren.

5.2.2 Kein One-Size-fits-all Modell: Sensibilisierung für divergierende Arbeitskontexte

Der spezifische Arbeitskontext definiert die Kompetenzanforderungen

Die Praxisliteratur bietet verschiedene Herangehensweisen für Kompetenzmodelle. Einen recht geläufigen Ansatz zur Darstellung unterschiedlicher Tiefen zu Kompetenzmodellen bietet Mansfeld (1996). Der Autor differenziert dabei folgende drei Tiefen: Der Single-Job-Ansatz beschreibt spezifische Anforderungen an eine einzelne Stelle innerhalb des Unternehmens. Der One-Size-fits-all-Ansatz verfolgt das Ziel einer möglichst breit gefassten Anwendbarkeit in einem Unternehmen über viele verschiedene Stellen hinweg. Der Multiple-Job-Ansatz schliesslich spiegelt Anforderungen für bestimmte Gruppen mit ähnlichen Stellen in einem Unternehmen wider (Mansfeld, 1996).

Die Herangehensweise mittels eines Multiple-Job-Ansatzes würde hier am ehesten praktisch anwendbar erscheinen, in welchem jeweils die Arbeitskontexte Exploration, Exploitation und Ambidextrie eine „Gruppe“ mit spezifischen Anforderungen an die Kompetenzen definieren. Jedoch zeigen die Resultate der vorliegenden Arbeit die Komplexität der Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte auf, die je nach Betrachtungsebene und Erfolgskriterium divergieren können. Es stellt sich entsprechend die Frage, ob ein Kompetenzmodell bereits basierend auf den drei Arbeitskontexten abgeleitet werden sollte oder dieses vielmehr bzw. zusätzlich in direkter Anlehnung an Unternehmensstrategie und die unternehmensspezifische Kultur und Werte erfolgen sollte.

Persönliche Kompetenzen von Mitarbeitenden versus soziale Kompetenzen von Führungskräften

Je nach Betrachtungsebene und Fokussierung wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Kompetenzen je Kontext als bedeutsam identifiziert. Während bei einer individuellen Betrachtung sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen im explorativen, exploitativen und ambidextren Arbeitskontext jeweils erfolgsrelevant waren, ergaben die Untersuchungen auf kollektiver Ebene davon distinkte Befunde: So stellten sich für die genannten drei Arbeitskontexte ausschliesslich persönliche Kompetenzen von Mitarbeitern als erfolgskritisch für organisationale Performanz

heraus. Hinsichtlich kollektiver Kompetenzen von Führungskräften erwiesen sich dagegen in allen drei Kontexten soziale Kompetenzen als relevant für effektive Führung. Dies zeigt, dass keine pauschalen Antworten gegeben werden können und folglich auch die Ableitung eines Pauschalrezepts weder sinnvoll noch zielführend erscheint. Einerseits ergeben sich aus den erworbenen Befunden dieser Arbeit zunächst interessante Implikationen hinsichtlich weiterer Einflussfaktoren auf die untersuchten Zusammenhänge, z.B. durch kulturelle Aspekte (für eine ausführlichere Diskussion hierzu siehe Kapitel 5.5).

Andererseits können die Ergebnisse auch so interpretiert und entsprechend angewandt werden, dass eine Sensibilisierung für die in dieser Arbeit identifizierten Kompetenzen prinzipiell und für divergierende Anforderungen an explorative, exploitative und ambidextre Tätigkeiten nützlich erscheint. Denn auch die Bereitstellung von Information und damit von Wissen kann eine gute Grundlage bieten, um individuell die eigene Weiterentwicklung voranzutreiben und als Organisation unterstützende Massnahmen bereitstellen zu können.

5.2.3 Erst sich selbst helfen, dann anderen helfen: Selbstbefähigung und selbstlernende Organisation mit unterstützenden Massnahmen

Wenngleich die vorliegende Arbeit überwiegend Resultate aus den unternommenen quantitativen Analysen liefert, sollen an dieser Stelle die Kernerkenntnisse aus den ergänzten qualitativen Elementen einfließen – und durch direkte Erfahrungswerte aus den Fallbeispielen der unternehmerischen Praxis den intendierten hohen Praxisbezug untermauern.

Anhand des Praxisbeispiels von Novartis (vgl. Kapitel 2.7) wurde zunächst die Bedeutsamkeit einer unternehmensspezifischen Ableitung von Kompetenzmodellen als Basis für ein Kompetenzmanagement hervorgehoben. Durch Learning Agility als Wegweiser, welcher im Kern eine *Self-Awareness* als Schlüsselement platziert, formuliert Novartis als zentrales Erfolgsmerkmal zur Kompetenzentwicklung hohe Anforderungen an die Eigenverantwortlichkeit im Handeln an die Mitarbeitenden. Für einen langfristigen Unternehmenserfolg und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sieht Novartis eine kontinuierliche – und dabei massgeblich eigenverantwortliche – Kompetenzentwicklung als unabdingbar. Dies wird sowohl für jeden Mitarbeitenden im

Einzelnen, jedoch auch für die Organisation als Ganzes für essenziell erachtet. Eine permanente Weiterentwicklung der eigenen Kultur im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses wird ebenso als wichtiger Stellhebel angesehen. Einerseits, um eine unterstützende Umgebung für die Mitarbeitenden zu schaffen und notwendige Rahmenbedingungen für Kompetenzanforderungen von heute und morgen zur Verfügung zu stellen. Andererseits auch, um Lernen auch als Kernelement für die gesamte Organisation zu begreifen und durch eine stetige Weiterentwicklung nach innen (in Kultur, Formen der Zusammenarbeit) letztlich auch nach aussen (am Markt) weiter zu wachsen.

Vergleichbar dazu kristallisierte sich beim zweiten präsentierten Praxisbeispiel von Haufe-umantis (vgl. Kapitel 5.1) ebenso Eigenverantwortung als Kernelement von Kompetenzentwicklung heraus. Auch Haufe-umantis unterstreicht mit hohen Anforderungen an Selbsterfahrung und Selbstreflexion der Mitarbeitenden die Notwendigkeit zu Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme. Die vorgestellten Initiativen, Tools und sonstigen Massnahmen spiegeln dabei alle den Grundsatz wider, von dem Haufe-umantis überzeugt ist: Die Mitarbeitenden werden ins Zentrum gerückt. Das bedeutet im selben Atemzug, dass jeder massgeblich für sich selbst verantwortlich ist. Auch bei Haufe-umantis soll die Entwicklung sowohl von persönlichen als auch sozialen Kompetenzen dabei durch einen kulturellen Rahmen und unterstützende Angebote gefördert werden.

Zusammenfassend betonen beide Praxisbeispiele übereinstimmend, dass ein Kompetenzmanagement der Zukunft die Selbstbefähigung von Mitarbeitenden für ein kontinuierliches Lernen unterstützen muss und dabei gleichzeitig selbst eine lernende Organisation im Gesamten spiegeln sollte. Nur, wer sich selbst hilft und helfen kann, kann anschliessend andere im Lernen unterstützen. Entsprechend sollte ein Kompetenzmanagement massgeblich zwei Elemente integrieren: Fordern und Fördern.

Auf dieser Basis werden im Folgenden Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement abgeleitet, die die Kernerkenntnisse der quantitativen und qualitativen Befunde zusammenführen.

5.3 Zusammenführende praktische Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement

Die praktischen Implikationen aus den gewonnenen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit sind in Abbildung 33 zusammenführend illustriert. Es wird ein ambidextres Kompetenzmanagement vorgeschlagen, welches *Fordern und Fördern* gemeinsam integriert.

Die grau eingefärbten Bereiche umschliessen dabei die Ergebnisse aus den quantitativen Analysen dieser Arbeit; die schraffierten Flächen spiegeln die gewonnenen Erkenntnisse aus den Erfahrungsberichten der Praxis wider, sodass insgesamt eine interessante Grund- und Ausgangslage für Praktiker sowie auch für weitergehende Forschung (vgl. Kapitel 5.5) dargeboten wird.

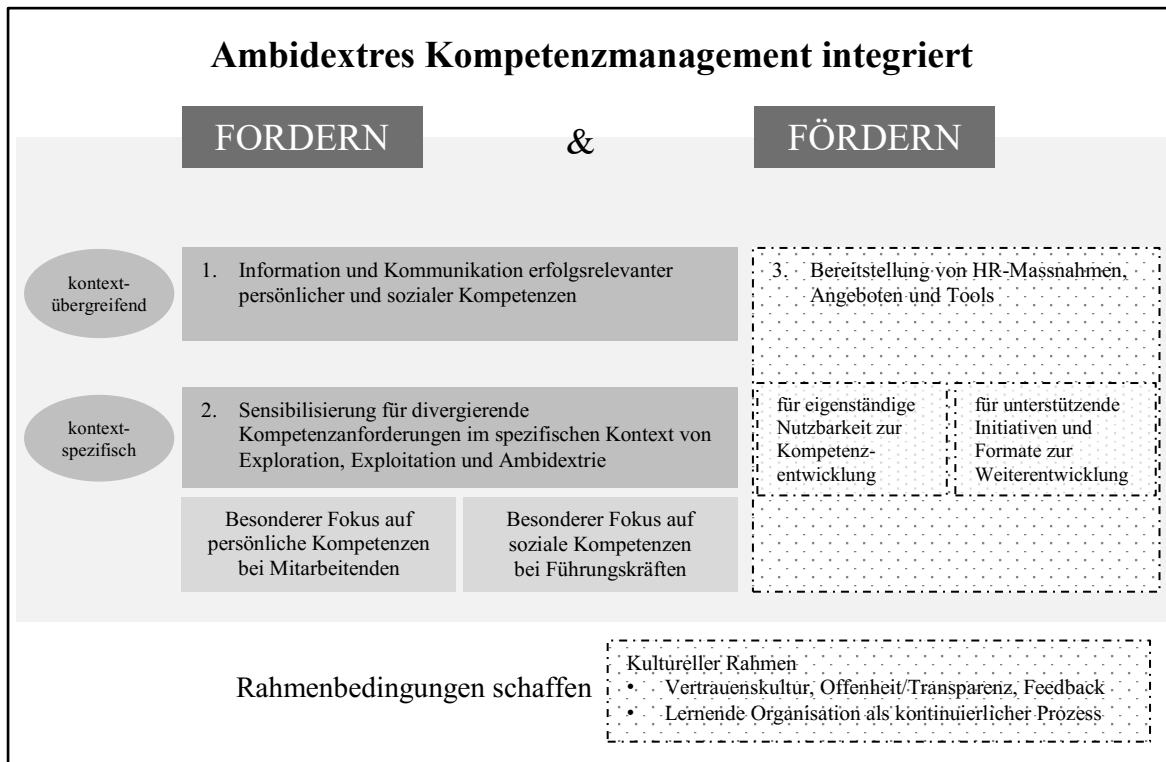


Abbildung 33. „Fordern & Fördern“: Grafische Veranschaulichung der zusammenführenden praktischen Implikationen für ein ambidextres Kompetenzmanagement.

Zunächst können eine *kontextübergreifende Information und Kommunikation* zur Erfolgsrelevanz der im Rahmen dieser Arbeit präsentierten persönlichen und sozialen Kompetenzen auf das Element *Fordern* einzahlen. Dies könnte in einem grösseren

Rahmen durch eine Einbettung in der Unternehmenskultur im Sinne einer Ableitung gewünschter Verhaltensweisen erfolgen. Oder in einem kleineren Rahmen als Information beispielsweise durch die Bereitstellung passender Publikationen zu den Kompetenzen, eine Präsentation innerhalb von Trainings oder sonstigen, bereits vorhandenen Weiterentwicklungsprogrammen.

Eine daran anknüpfende *kontextspezifische Sensibilisierung* dafür, dass je nach aktuellen Anforderungen an explorative, exploitative oder ambidextre Aktivitäten unterschiedliche Kompetenzen besonders relevant sind, könnte beispielsweise für entsprechende Funktionen, Rollen, Teams und/oder Abteilungsbereiche als standardmässige Briefings durch Personalverantwortliche oder direkte Führungspersonen unternommen werden. Der besondere Fokus der Bedeutsamkeit von persönlichen Kompetenzen im Kollektiv von Mitarbeitenden und analog von sozialen Kompetenzen bei Führungskräften sollten dabei besonders berücksichtigt werden.

In Anlehnung daran bildet die *Bereitstellung von HR-Massnahmen, Angeboten und Tools* einen bedeutsamen Stellhebel, um das Element *Fördern* der Kompetenzen zu bekräftigen. Sowohl kontextübergreifend als auch kontextspezifisch erscheint es dabei relevant, dass einerseits die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden unterstützt wird, indem gewisse Angebote oder Tools zur Kompetenzentwicklung eigenständig genutzt werden können. Dies könnte beispielsweise durch digitale Tools erfolgen, die verschiedene Informationsmaterialien und Aufgaben zur Verfügung stellen, z.B. mithilfe von Videos. Die Angebote könnten dabei so spezifisch zugeschnitten werden, dass sie Mitarbeitenden jeweils pro Projekt, Team bzw. Abteilung konkret aufzeigen, welche Kompetenzen für sie im jeweiligen Kontext besonders relevant sind und Vorschläge von Angeboten unterbreiten, die eigenständig in Angriff genommen werden können, Reflexion mobilisieren und dadurch insgesamt kontinuierliches Lernen bei den Mitarbeitenden vorantreiben. Borggräfe und Kuenzler (2018) fassen dies folgendermassen zusammen: „Die Kompetenzentwicklung der Zukunft [...] verbindet Wissensvermittlung mit praktischer Anwendung und fördert Menschen über Sinnstiftung, Selbststeuerung, Feedback und Selbstreflexion. Möglich wird dies über sozial vernetzte, mobile Lösungen, die das gesamte Lernsystem – die Organisation – integrieren, jederzeit verfügbar sind und in kurzen Zyklen die Aufmerksamkeit auf jene Potentiale lenken, die die grösste Wirkung für das Individuum, das Team und die Organisation haben.“ (S. 44).

Überdies sollten, intern oder auch extern bezogen, unterstützende Initiativen und Formate zur Weiterentwicklung bereitgestellt und die Nutzung dieser unterstützt und positiv verstärkt werden. Ob dies durch klassische HR-Bereiche, alternativ verankerte HR-Funktionen oder vom Management initiiert umgesetzt wird, erscheint dabei nicht relevant – lediglich, dass neben der beim Individuum platzierten und *geforderten* Eigenverantwortung im Lernen auch gebündelt eine Personalverantwortung als Unterstützung für eine *geförderte* Kompetenzentwicklung übernommen wird.

Darüber hinaus wirkt es unabdingbar, dass Unternehmen gewisse Rahmenbedingungen schaffen müssen, die einen übergeordneten Rahmen zur Entwicklung der Leistungspotenziale von Individuen und auch der Gesamtorganisation bilden. Hier erscheint ein Selbstverständnis zu kontinuierlichem Lernen als Organisation bedeutend, welches kulturell bestärkt wird – durch moderne Formen der (Zusammen-)Arbeit, eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des Feedbacks.

5.4 Limitationen der vorliegenden Arbeit

Nachfolgend werden verschiedene Einschränkungen der vorliegenden Arbeit thematisiert. In diesem Kapitel werden dabei erste methodische Implikationen für weiterführende Untersuchungen aufgezeigt; inhaltliche Implikationen für weitergehende Forschung erfolgen im daran anschließenden Kapitel 5.5.

Zunächst besteht eine Limitation in dem verwendeten Querschnittsdesign. Zwar sind die untersuchten Wirkzusammenhänge in der vorliegenden Arbeit auf theoretische Überlegungen und vorangehende Forschung aufbauend, sodass die abgeleiteten Annahmen als schlüssig aufgefasst werden können. Dennoch können keine endgültigen kausalen Schlussfolgerungen getroffen werden. Zukünftige Längsschnittstudien könnten dies adressieren, um Effekte über die Zeit untersuchen zu können – diese erscheinen gerade auch interessant, um (Weiter-)Entwicklungen von Kompetenzen besser greifen und dadurch auch verschiedene Implementierungsmassnahmen von Personalverantwortlichen auf deren Wirksamkeit untersuchen zu können.

Eine allgemeine Stärke der vorliegenden Arbeit liegt in dem *Split Sample Design* (Rousseau, 1985) der Stichprobe. Die Variablen wurden aus drei verschiedenen Datenquellen erfasst (Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung, Mitglieder der Geschäftsleitung, Personalverantwortliche), wobei die Teilnehmer der

Beschäftigtengruppe überdies randomisiert drei verschiedenen Fragebogenversionen zugeordnet wurden. Auf diese Weise konnte bei den Analysen auf aggregierter Ebene die Vermeidung eines *Common Source Bias* (Podsakoff et al., 2003) adressiert werden. Dennoch sind an dieser Stelle zwei Einschränkungen zu nennen: Aufgrund der Datenstruktur konnten bei den Analysen auf Individualebene ausschliesslich Selbsteinschätzungen herangezogen werden. Zur Prüfung, ob eine kritische *Common Method Variance* vorliegt, wurde ein Harman Single Factor Test durchgeführt. Auch wenn die Resultate dabei unter der kritischen Höchstwertgrenze lagen, können Verzerrungen hinsichtlich *Common Method Variance* für die Untersuchungen innerhalb des zweiten Kapitels nicht final ausgeschlossen werden (Podsakoff et al., 2003, 2012). Abgesehen davon können auch die Fremdeinschätzungen der Gesamtleistung von Organisationen durch die Geschäftsleitung anhand eines subjektiven Masses als Limitation aufgefasst werden. Wenngleich dieses methodische Vorgehen in Übereinstimmung mit bisherigen Forschungsarbeiten ist (vgl. Boehm et al., 2014; Kunze et al., 2011), können Verzerrungen im Antwortverhalten nicht vollständig ausgeschlossen werden. Sofern vorhanden, könnten objektive Daten zur Messung der Unternehmensleistung in künftigen Studien herangezogen werden.

Eine weitere Einschränkung kann in den teils geringen Anteilen an (zusätzlicher) Varianzaufklärung (R^2 und ΔR^2), resultierend aus den Analysen zu den Modellen bzw. Interaktionseffekten, gesehen werden. Jedoch werden Befunde mit eher geringen aufgeklärten Varianzanteilen im Bereich der Sozialwissenschaften als zu erwartende Resultate erachtet, die insbesondere im Rahmen der geläufigen Verfahren mittels Querschnittsdesigns als üblich gelten (Fichman, 1999; Wooldridge, 2012). Bezüglich eher geringfügig ausgeprägten zusätzlichen Varianzanteilen, die durch Interaktionseffekte resultieren, wird in der Forschung überdies auf die praktische Bedeutsamkeit auch von geringen moderierten Effekten verwiesen (Abelson, 1985; Fichman, 1999).

Auch sollte an dieser Stelle die Varianzreduktion durch Aggregation der Daten thematisiert werden. Im Rahmen der Untersuchungen des dritten und vierten Kapitels wurden zu grossen Teilen Daten, die auf individueller Ebene erfasst wurden, durch eine Aggregation auf dem Organisationslevel zu einer gruppierten Datenstruktur zusammengefasst. Den Argumentationen bisheriger Forschungsarbeiten folgend, können psychologische Theorien auf dem Mikrolevel zur Erklärung von Aktivitäten auf dem Makrolevel herangezogen werden (Dolle, 2012; Staw, 1991). Zudem wurden

Berechnungen zu Aggregationsstatistiken durchgeführt und geprüft, dass diese jeweils im Rahmen der Richtwerte lagen (Chen et al., 2004). Dennoch sollte die Vermischung verschiedener Ebenen bei den Analysen des dritten Kapitels berücksichtigt werden: Dabei wurden die unabhängigen Variablen mittels individuellen Einschätzungen auf der niedrigsten Analyseebene erhoben. Die Moderationsvariablen sowie die abhängigen Variablen erfolgten hingegen hinsichtlich Einschätzungen bezogen auf gesamte Organisationen und damit auf einer höheren Analyseebene. Entsprechend kann dies als kritisch erachtet werden und sollte bei der Interpretation der erworbenen Befunde als Einschränkung Berücksichtigung finden (vgl. Klein & Kozlowski, 2000). Auch die Vernachlässigung möglicher intervenierender Variablen auf einer mittleren (z.B. soziale Einflüsse) bzw. der oberen Analyseebene (z.B. Organisationsstrategie) sollte gerade mit Blick auf Kompetenzen hierzu abschliessend genannt werden.

Zuletzt soll noch die Zusammensetzung der Stichprobe kritisch reflektiert werden. Zunächst besteht eine Stärke der Daten darin, dass die Stichprobe verschiedene Industrien beinhaltet und somit branchenübergreifend repräsentative Befunde liefert. Bei den gewonnenen Daten sind jedoch ausschliesslich Einschätzungen von Personen bzw. Unternehmen aus Deutschland enthalten. Aus diesem Grund muss die Einschränkung einer Generalisierbarkeit der Ergebnisse angeführt werden. Einerseits wird damit internationale Zusammenarbeit vernachlässigt, die insbesondere durch vermehrte dynamischere flexible Projektstrukturen, neue Arbeitsformen und nicht zuletzt moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtert ist und damit auch zunehmend steigt (vgl. Colbert et al., 2016; Spreitzer et al., 2017). Andererseits bleiben dabei auch kulturelle Unterschiede unberücksichtigt, sodass künftige Studien, die Daten aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen integrieren, weitere Aufschlüsse bieten könnten. Zudem könnten differenzierte Analysen hinsichtlich der Unternehmensgrösse weiter interessant sein, um potenziell Implikationen für klein- und mittelständische Unternehmen von Grossunternehmen unterscheiden zu können.

5.5 Implikationen für weiterführende Forschung

Die Befunde der vorliegenden Arbeit liefern diverse Impulse für weiterführende Forschung. Zunächst weisen die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Analysen der vorliegenden Arbeit auf die Relevanz der in dieser Arbeit untersuchten Kompetenzen

hin: Obwohl manche der Kompetenzen einzeln betrachtet per se nicht neu sind, ist die präsentierte Kombination der Kompetenzen, wie in dieser Arbeit verwendet, bislang neu (vgl. Prifti et al., 2017). Gerade vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt erscheinen die aus der Praxis abgeleiteten Kompetenzen einen relevanten Stellenwert einzunehmen, um sich in einer VUKA-Welt zurechtzufinden. Entsprechend könnten weitergehende Untersuchungen, die beispielsweise Einflüsse bzw. Auswirkungen verschiedener Arbeitsformen in Zusammenhang mit den vorliegenden Kompetenzen genauer analysieren, interessant sein und aktuelle Forschungsaufträge für ein besseres Verständnis von Kompetenzanforderungen in der Arbeitswelt 4.0 adressieren (Bondarouk & Leede, 2016; Prifti et al., 2017). So könnten Annahmen zu neuen Arbeitsformen, die teils im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an bisherige Forschung theoretisch abgeleitet wurden, gezielt und dabei differenziert betrachtet sowie empirisch weiter untermauert werden. Beispielsweise, ob fluide Projekt- bzw. Teamstrukturen Unsicherheiten bei Individuen erzeugen und ein positives Stress-Mindset sowie eine hohe Ambiguitätstoleranz diese adressieren können und, inwieweit Kompetenzen zu eigenständigem und persistentem Arbeiten (Selbstmanagement) für mobiles bzw. virtuelles Arbeiten tatsächlich erfolgskritisch sind.

Durch die Betrachtung als Kontextfaktor wurde Ambidextrie aus einer alternativen Perspektive beleuchtet. Bezüglich der Wechselwirkungen mit Kompetenzen wurden im Rahmen dieser Arbeit vorab absichtlich keine spezifischen Annahmen zu den Wirkzusammenhängen aufgestellt, um sich dem Thema von divergierenden Kompetenzanforderungen in auf Exploration, Exploitation oder Ambidextrie fokussierten Kontexten in einem explorativen Vorgehen anzunähern. Die vorliegenden, teils kontraintuitiven Befunde aus den Analysen dieser Arbeit (z.B. signifikanter Interaktionseffekt zwischen Ambiguitätstoleranz und dem exploitativen Arbeitskontext, vgl. Kapitel 2 und 3) bieten eine interessante Grundlage, um die aufgezeigten Zusammenhänge in künftigen Studien weiter zu differenzieren und zu vertiefen. Auch könnten hier alternative Messungen von abhängigen Leistungsvariablen (vgl. Kapitel 5.4) und die Ergänzung um weitere Kriterien weitere Aufschlüsse bereithalten, so z.B. durch differenziertere Untersuchungen zu Auswirkungen der Kompetenzen auf die Effizienz- und Innovationsleistung von Unternehmen. Diese Differenzierung zwischen Effizienz und Innovation als Kriteriumsvariablen erscheint auch in Verknüpfung von Kompetenzen mit ambidextrer Führung weitergehend interessant und könnte die hierzu aktuell noch junge Forschung zusätzlich erweitern (Rosing et al., 2011; Zacher et al.,

2016). Überdies könnte auch eine alternative Erfassung von emotionaler Erschöpfung ebenso hilfreich sein, um weitere Erkenntnisse zu relevanten Kompetenzen mit Blick auf die psychische Gesundheit zu erlangen und die Gesundheitsforschung für den Organisationskontext zu erweitern.

Des Weiteren erscheint eine Verknüpfung von Digitalisierung und Ambidextrie interessant: Untersuchungen zu der Frage, wie die Digitalisierung die Arbeit hinsichtlich explorativer und exploitativer Tätigkeiten verändert, bieten sich mit einer hohen praktischen Relevanz dar. So könnten künftige Forschungsarbeiten gezielt analysieren, ob und in welchen Bereichen die Digitalisierung effizientes (z.B. durch Einsatz von und Interaktion mit künstlichen Intelligenztechnologien) bzw. innovatives Arbeiten (z.B. ebenso durch Nutzung digitaler Technologien) begünstigt (vgl. Berg, 2017).

Zwei weitere Forschungsstränge, die auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit aufbauen können, bestehen in der Team- und daran anknüpfend auch Diversitätsforschung. Teamarbeit hat sich in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten durch verschiedene strukturelle Veränderungen in Organisationen (weiter-)entwickelt und ist daher zunehmend ein Kernbestandteil vieler Arbeiten, ungeachtet der spezifischen Branche oder Abteilung (Leede & Nijland, 2017). Zunächst erscheinen generelle Untersuchungen zu Kompetenzen in Teams interessant. Zum einen könnte durch Analysen zu Kompetenzen auf Teamebene eine der Limitationen dieser Arbeit adressiert werden, indem soziale Einflüsse berücksichtigt werden, die in den unternommenen Untersuchungen bei der Aggregation auf die obersten Analyseebene (Organisationseinheit) vernachlässigt wurden. Auch kann die bisherige Forschung, aufbauend auf die hier gewonnenen Ergebnisse, dadurch erweitert werden, indem Ambidextrie als Kontextfaktor auch auf Teamlevel untersucht wird und an dahingehende Forschungsaufträge hinsichtlich Ambidextrie in Teams andocken (Gibson & Birkinshaw, 2004; Haas, 2010; Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013; Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

Daran anknüpfend erscheint die Frage nach der optimalen Zusammensetzung von Teams von hoher praktischer Relevanz. Ob es diese überhaupt gibt und wie Teammitglieder – insbesondere in agilen und fluiden Teamstrukturen – kontextspezifisch zusammengesetzt werden sollten. Hier könnte ein Vergleich von homogenen im Gegensatz zu heterogenen Ausprägungen von Kompetenzen in Teams interessante Erkenntnisse liefern. Eine mögliche Frage wäre demnach, ob Teams bessere

Leistungen erbringen, wenn die Teammitglieder ähnliche Ausprägungen in den Kompetenzen haben bzw. ob und inwieweit eine Diversität von Kompetenzen in Teams förderlich ist und mögliche Unterschiede kompensieren kann. Dies erscheint sowohl für die Betrachtung einzelner Kompetenzen im Vergleich zwischen Teammitgliedern nützlich als auch bei der Berücksichtigung verschiedener Kompetenzen als „Set“ zwischen Teams.

Des Weiteren könnten künftige Studien zu Ambidextrie auf der Mikroebene zugrundeliegenden Mechanismen (Mediationseffekte) zwischen den in dieser Arbeit verwendeten Kompetenzen und Leistungsvariablen, z.B. hinsichtlich motivationaler Faktoren, integrieren und so das Verständnis für erfolgsrelevante Kompetenzen im Kontext von Ambidextrie weiter vertiefen.

Zuletzt wird für die zukünftige Forschung die explizite Berücksichtigung kultureller Faktoren in Unternehmen empfohlen. Implizit sind Überlegungen hierzu zwar bereits anlehnend an vorangehende Forschung und auf Basis der qualitativen Analysen dieser Arbeit eingeflossen. Dennoch erscheinen gezielte und differenzierte Studien des Einflusses von Kultur in Organisationen besonders interessant und aufschlussreich zur Ableitung bzw. Untermauerung von Handlungsempfehlungen für die Praxis. Interessant könnten hierbei insbesondere Untersuchungen hinsichtlich Transparenz und einer Vertrauenskultur sein, deren Bedeutsamkeit gerade vor dem Hintergrund der neuen Arbeitswelt verstärkt betont wird (Breuer, Hueffmeier & Hertel, 2016; Bruch et al., 2016; Currall & Inkpen, 2006; Romeike et al., 2016). Auch die Berücksichtigung des Konstrukts der psychologischen Sicherheit könnte in diesem Zusammenhang relevant sein, um Wirkmechanismen zwischen Kompetenzen und Leistungen zu erklären. So wirkt sich beispielsweise ein Klima der psychologischen Sicherheit positiv auf die Intensität der Interaktionen zwischen Teammitgliedern aus (Edmondson, 2004). Weitergehende Untersuchungen zum Einfluss von Führung (z.B. transformationale Führung, Leader-Member-Exchange) könnten ebenso ein tiefergehendes Verständnis für die Wirkweisen von Kompetenzen schaffen und eine differenzierte Betrachtung zu Anforderungen an moderne Führung darüber hinaus nützliche Implikationen für Praktiker bieten.

5.6 Abschliessendes Fazit

*„Als Menschen liegt unsere Grösse nicht in dem, wie wir die Welt erneuern können [...], sondern in dem, wie wir uns selbst erneuern.“
(Mahatma Gandhi)¹¹*

Die Frage nach Erfolgsvoraussetzungen von Mitarbeitenden und Führungskräften ist in Forschung sowie Praxis präsent und erscheint unter der Berücksichtigung aktueller Herausforderungen für Organisationen durch Digitalisierung, neue Arbeitsformen und Ambidextrie von besonderer Relevanz. Die Erreichung von Ambidextrie wird auf verschiedenen Ebenen als erstrebenswert, jedoch schwer umsetzbar erachtet (Raisch & Birkinshaw, 2008; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Entsprechend offeriert eine Perspektive, welche nicht allein auf Ambidextrie beschränkt ist, sondern diese als Kontext berücksichtigt und dabei differenzierend zu Exploration und Exploitation betrachtet, ein verbessertes Verständnis hinsichtlich Ambidextrie und eine neue Ausgangslage für Handlungsempfehlungen in der Praxis.

Der Titel dieser Arbeit spiegelt die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse wider, indem das Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation auch anhand jeweils unterschiedlicher Kompetenzanforderungen veranschaulicht wird. Die vorliegende Dissertation leistet einen Beitrag dahingehend, die Erfolgsrelevanz von persönlichen und sozialen Kompetenzen vor dem Hintergrund einer modernen Arbeitswelt aufzuzeigen und dabei für divergierende Arbeitskontexte zu sensibilisieren.

Aufgrund der starken Betonung von Eigenverantwortlichkeit in der Praxis wird ein Kompetenzmanagement vorgeschlagen, welches die zwei Elemente *Fordern* und *Fördern* integriert und als erste Orientierung für Praktiker dienen kann. Einerseits muss jeder Verantwortung für sich selbst und sein eigenes (Arbeits-)Leben übernehmen, auch bezüglich der eigenen Kompetenzentwicklung. Andererseits sollten Unternehmen die Mitarbeitenden fördern, Angebote verfügbar machen und Hilfe bereitstellen, wenn diese benötigt wird.

Abschliessend soll festgehalten werden, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen im Sinne eines permanenten Lernprozesses unabdingbar sowohl für individuelles als auch organisationales Wachstum erscheint, denn: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“ (Laozi)¹²

¹¹ Zitiert in Anlehnung an Schuppert (1994, S. 15); ¹² Zitiert nach Graf, Gramss & Edelkraut (2017, S. 63)

6 Literaturverzeichnis

- Abelson, R. (1985). A variance explanation paradox: When a little explains a lot. *Psychological Bulletin*, 97, 129-133.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2000). Social capital: The good, the bad, and the ugly. In E. L. Lesser (Hrsg.), *Resources for the knowledge based economy series. Knowledge and social capital: Foundations and applications* (S. 89–115). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, C., Flynn, F. J., & Spataro, S. E. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702-710.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 20(10), 1-37.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E., & Wischmann, S. (2016). *Foresight-Studie «Digitale Arbeitswelt» für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales*. Berlin: Institut für Innovation und Technik.
- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef*. Freiburg: Haufe.
- Ashford, S., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.

- Ashford., S., George., E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: the opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 65–117.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Baarne, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Unraveling new ways of working*. Assen: Stichting Management Studies.
- Badura, B., Walter, U., & Hehlmann, T. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Heidelberg: Springer.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999), *The Alchemy of Growth*. Orion Business Books, London.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Work and Wellbeing*, 3(2), 1-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.

-
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping, 21*, 309-324.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Baltes-Götz, B. (2017). *Mediator- und Moderatoranalyse mit SPSS und PROCESS*, Universität Trier. Zentrum für Informations-, Medien- und Kommunikationstechnologie. Abgerufen von <https://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/medmodreg/medmodreg.pdf>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action – A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barber, L. K., & Jenkins, J. S. (2014). Creating technological boundaries to protect bedtime: examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep. *Stress Health, 30*(3), 259-264.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly, 38*, 408-437.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management 17*(1), 99-120.
- Bartram, D., Robertson, I.T., & Callinan, M. (2002). Introduction. A framework for examining organizational effectiveness. In: Robertson, I.T., Callninan, M., Bartram, D. (Hrsg.), *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology* (S. 1-10). John Wiley & Sons, Baffins Lane, Chicheser, UK.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1185-1203.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274-289.

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Benkler, P. (2018). Selbstführung statt klassischer Hierarchien: Kompetenzen in einer evolutionären Organisation. In K.-M. de Molina, S. Kaiser & W. Widuckel (Hrsg.), *Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben* (S. 585-599). Freiburg: Haufe.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238–56.
- Bennett, N., Herold, D., & Ashford, S. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 343-348.
- Berg, A. (2017). *Arbeit und Qualifizierung in der digitalen Welt*. Bitkom Studie.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27, 287–298.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change?. *California Management Review*, 58(4), 36-58.
- Blank, S. (2015, 25. Juni). *Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work*. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/steveblank/2015/06/25/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work>
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). Extending and refining the dialectic perspective on innovation: There is nothing as practical as a good theory; nothing as theoretical as a good practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 363-373.

-
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (S. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership: The articles, the model, and the data set. *Leadership Quarterly*, *13*(1), 3-14.
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, *41*, 5075-5080.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 156-171.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, *67*(3), 667-704.
- Bösch, T. (2018). *Novartis Pharma AG. Learning Agility – Kompetenzmanagement im High Speed Unternehmen*. St. Galler Leadership-Tag 2018. (Vortrag, 15.03.2018, St. Gallen).
- Bondarouk, T., & Leede, Jan de (2016). Outlook: Some HR Implications towards Normal Ways of Working, in Jan De Leede (Hrsg.) *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Vol. 16, S. 163-175). Emerald Group Publishing Limited.
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, *32*, 392–405.
- Borchardt, A. (2011, Dezember). Zukunft der Arbeit – Burn-out: Der Zusammenbruch ist vorprogrammiert. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen von <https://www.sueddeutsche.de/karriere/zukunft-der-arbeit-burn-out-der-naechste-zusammenbruch-kommt-bestimmt-1.1121927>

- Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence: Challenging the Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.
- Borggräfe, M., & Kuenzler, J. (2018). Kollektive Transformationskompetenz schaffen. Individuelle Potentialentfaltung im sozialen Netzwerk. *Change Congress – das magazin*, 39-44.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital - kulturelles Kapital - soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*. (= *Soziale Welt*. Sonderband 2) (S. 183–198). Schwartz, Göttingen.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Hrsg.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (S. 241–258). New York: Greenwood.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Breuer, C., Hueffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32, 459-479.
- Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. TOP JOB-Trendstudie 2016*. Konstanz: zeag.
- Bruch, H., Färber, J., & Block, C. (2018). *Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment. TOP JOB-Trendstudie 2018*. Konstanz: zeag.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, S. 29-50.

-
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A. & Subramaniam, A. (2018). Skill Shift – Automation and the Future of the Workforce. *McKinsey Global Institute*, 5, 1-75.
- Bungard, W., Holling, H., & Schulz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Burger, J. H., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24, 206-220.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance. *Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47, 1272-1296.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561.
- 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, 207-218.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Casper, A., Sonnentag, S. & Tremmel, S. (2017). Mindset matters: the role of employees' stress mindset for day-specific reactions to workload anticipation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 798-810.

- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology, 60*, 201-230.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 549.
- Chen, G., Bliese, P. D., & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods, 8*(4), 375-409.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino, & F. Dansereau (Hrsg.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, S. 273-303). Oxford: Elsevier.
- Chong, L., & Gibbons, P. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization Management, 22*, 10-30.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*, 747-770.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. (2016). *Academy of Management Journal, 59*(3), 731-739.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Combs J. G., Crook T. R., Shook C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Ketchen D. J., Bergh D. D. (Hrsg.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, S. 259–286). Oxford, UK: Elsevier.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637–647.

-
- Cooper, C., & Bevan, S. (2014). Business Benefits of a Healthy Workforce. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell (Hrsg.), *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces* (S. 27-49). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Crandall, W. R., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30-37.
- Crawford, E. R., LePine, J.A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Cressey, P. (2009). *The Concept of Resilience: Its Components and its Relevance to the Organisation. A Theoretical and Empirical analysis*. Abgerufen von https://www.researchgate.net/publication/315493822_The_Concept_of_Resilience_Its_Components_and_its_Relevance_to_the_Organisation_A_Theoretical_and_Empirical_analysis
- Crum, A. J., Akinola, M., Martin, A., & Fath, S. (2017). The role of stress mindset in shaping cognitive, emotional, and physiological responses to challenging and threatening stress. *Anxiety, Stress, & Coping*, 30(4), 379-395.
- Crum, A., & Lyddy, C. (2013). *De-stressing Stress: The Power of Mindsets and the Art of Stressing Mindfully*. Wiley-Blackwell.
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of personality and social psychology*, 104(4), 716-733.
- Currall, S. C., & Inkpen, A. C. (2006). On the complexity of organizational trust: a multilevel co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In R. Bachmann & A. Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust Research* (S. 234-246). Northampton MA u.a.: Edward Elgar.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Sage.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Derks, D., Brummelhuis, L. & Bakker, A. (2015). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being. *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, 123-141.
- De Molina, K.-M., Kaiser, S., & Widuckel, W. (2018). *Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben*. Freiburg: Haufe.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Dennochweiler, S.-J., Müller, P., & Schulte-Deussen, K. (2018). Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften in einer agilen und innovativen Unternehmenskultur in Zeiten der digitalen Transformation. In K.-M. de Molina, S. Kaiser & W. Widuckel (Hrsg.), *Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben* (S. 343-354). Freiburg: Haufe.
- Dolle, D. (2012). *Vitalizing management systems in organizations: The role of culture, leadership and human resource management*. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. F. (2007). *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Dückert, S. (2016). Leitbild der digitalen Führungskraft. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 115-125). Freiburg: Haufe.

-
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Hrsg.), *The management of organization*, (vol. 1, S. 167-188). New York: North- Holland.
- Durrheim, K., & Foster, D. (1997). Tolerance of Ambiguity as a Content Specific Construct. *Personality and Individual Differences*, 22(5), 741-750.
- Eckert, R. (2018). Erneuerungs-, Problemlösungs- und Innovationslernen im neuen 3-Horizonte-Modell. In R. Eckert (Hrsg.), *Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb* (S. 77-90). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A grouplevel lens. In R. M. Kramer, K. S. Cook (Hrsg.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (S. 239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2017). *HR-Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz*. Mannheim: Hays.
- Eilles-Matthiessen, C., el Hage, N., Janssen, S., & Osterholz, A. (2002). *Schlüsselqualifikationen*. Bern: Hans Huber.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Erpenbeck, J. (1996). Kompetenz und kein Ende? *QUEM-Bulletin 1*, 9-13.
- Erpenbeck, J. (2002). Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten Netzwerkstrukturen. In P. Dehnpostel (Hrsg.), *Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung* (S. 201-222). Berlin.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2007). *Die Kompetenzbiografie. Wege der Kompetenzentwicklung*. Waxmann Verlag, Münster, New York, München, Berlin.

- Etventure (2017). *Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Grossunternehmen in Deutschland und den USA*. Abgerufen (letztmals am 07.07.2019) von <http://www.kmu-digital.eu/de/service-kompetenz/publikationen/studien/172-digitale-transformation-und-zusammenarbeit-mit-startups-in-grossunternehmen-in-deutschland-und-den-usa-1/file>
- FAZ (2018, Dezember). Sprache im Büro. Unsere Unworte des Jahres. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen von <https://www.fazschule.net/article/aHR0cHM6Ly93d3cuZmF6Lm5ldC9ha3R1ZWxsL2JlcnVmLWNoYW5jZS9iZXJ1Zi9zcHJhY2hldWltLWJ1ZXJvLXVuc2VyZS11bndvcnRlLWRlcy1qYWWhyZXMtMTU5NTM5NjUuaHRtbA>
- Fichman, M. (1999). Variance explained: Why size does not (always) matter. *Research in Organizational Behavior*, 21, 295-331.
- Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (Bd. 55546, [5. Aufl.]). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Foster, R., & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction*. New York: Currency.
- Freiling, J. Rasche, C., & Wilkens, U. (2008). *Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz*. Mering: Rainer Hampp.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. *Journal of Personality*, 18(1), 108-143.
- Frey, D., & Schnabel, A. (1999). Change Management – der Mensch im Mittelpunkt. *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, 1, 44-49.
- Funke, J. (2009). On the psychology of creativity. In P. Meusberger, J. Funke & E. Wunder (Hrsg.), *Milieus of Creativity. An Interdisciplinary Approach to Spaciality of Creativity* (S. 11-23). Berlin: Springer.
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. *Psychology*, 4(9), 717-728.
- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Concept, Its Measurement and Applications. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 14, 179-199.

-
- Gabbay, S. M., & Zuckerman, E. W. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations. *Social Science Research, 27*, 189-217.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is There a Dark Side of Ambidexterity? Implications of Dueling Sales and Service Orientations. *Journal of Service Research, 20*(4), 379-392.
- Garcia, F. (2016). *Setting the Stage for Individual Ambidexterity in Organizations: The Effects of Context and Individual Regulatory Mode on Explorative and Exploitative Behavior*. Dissertation. Abgerufen von https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=dba_etd
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*, 209-26.
- Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of Psychology, 147*, 435-453.
- Goyer, J. P., Akinola, M., Grunberg, R., & Crum, A. J. (2018). *Evaluation of a stress mindset intervention to improve performance and wellbeing in underrepresented minority college students at a selective institution*. Manuscript in preparation.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219-247.
- Graf, N., Gramms, D., & Edelkraut, F. (2017). *Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Freiburg: Haufe.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(2), 109-122.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, S. 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.

- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53, 989-1008.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pollack & R. O. Perloff (Hrsg.), *Psychology and work: Productivity, change and employment* (S. 85–136). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. *Anxiety, Stress & Coping*, 19(3), 259-278.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2004). Challenges to staffing global virtual teams. *Human Resource Management Review*, 14, 275-294.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924–936.

-
- Haythornthwaite, C. (1996). Social Network Analysis: An approach and Technique for the study of Information Exchange. *Library & Information Science Research*, 18, 323-342.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Mendenhall, M., & Oddou, G. (2010). The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 58-65.
- Hertel, G., Konradt, U., & Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477-504.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: Holland.
- Heuer, S. (2016, März). Weg mit dem Chef. *NZZ Folio*. Abgerufen von <https://folio.nzz.ch/2016/maerz/weg-mit-dem-chef>
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2012). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processes. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.
- Höneisen, B. (2017, August). «Führung ist kein Schweizer Sackmesser mit allen benötigten Tools, genauso wenig ist die Person, die das Messer zückt, MacGyver» - Marc Stoffel über den «Wert» von Führung in seinem Unternehmen. *Organisator*. Abgerufen von https://www.organisator.ch/wp-content/uploads/2017/09/2017_07-08-10.pdf
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 3, 509-522.
- Holschuh, M. (2017). Wissensarbeiter: Des Arbeitgebers neues Zaubermittel. Abgerufen (letztmals am 30.06.2019) von <https://blog.hays.de/wissensarbeiter-des-arbeitgebers-neues-zaubermittel/>

- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, *51*(6), 1204-1222.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1189-1199.
- Huber, N. (2003). An Experiential Leadership Approach for Teaching Tolerance for Ambiguity. *Journal of Education for Business*, *79*(1), 52-55.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1128-1145.
- Hunter, S. T., Thoroughgood, C. N., Myer, A. T., & Ligon, G. S. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *5*(1), 54-66.
- Hunton, J. E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems*, *19*(2), 111-140.
- IAB (2017). Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten des digitalen Umbruchs. IAB-Stellungnahme 7/2017. Abgerufen (letztmals am 30.06.2019) von <http://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0717.pdf>
- Jäger, W., & Körner, P. (2016). New Work, New Leadership. In: Petry, T. (Hrsg.), *Digital Leadership* (S. 99-114). Freiburg: Haufe.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, *67*(2), 219.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*(1), 85.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, *9*(2), 233-244.

-
- Jamieson, J. P., Crum, A. J., Goyer, J. P., Marotta, M. E., & Akinola, M. (2018). Optimizing stress responses with reappraisal and mindset interventions: an integrated model. *Anxiety, Stress, & Coping, 31*(3), 245-261.
- Jansen, J. J., George, G., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies, 45*(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science, 52*(11), 1661-1674.
- Jardine, A. (2017, August). Stress am Arbeitsplatz: Wenn nichts mehr geht. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/achtsamkeit/achtsamkeit-in-der-wirtschaft-wenn-nichts-mehr-geht-ld.1308740>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing, 76*, 20-37.
- Johnson, P. O., & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika, 15*(4), 349-367.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives, 27*(4), 299-312.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*. Report, Industry 4.0 Working Group.
- Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies, 46*(1), 65-92.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 865-878.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kauffeld, S. (2005). Fachliche und überfachliche Weiterbildung: Welche Investitionen zahlen sich für die berufliche Handlungskompetenz aus? In A. Frey, R. S. Jäger & U. Renold (Hrsg.), *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen* (S. 57-75). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- 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.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Keller, T. (2012). *Verhalten zwischen Exploration und Exploitation. Ein Beitrag zur Ambidexrieforschung auf der organisationalen Mikroebene*. Dissertation. Abgerufen von <https://d-nb.info/1027579701/34>
- Kilby, C. J., & Sherman, K. A. (2016). Delineating the relationship between stress mindset and primary appraisals: preliminary findings. *SpringerPlus*, 5, 336.
- Klaus, H. (1989). Qualitätszirkel als Personalentwicklungsinstrument. *Personal*, 41(10), 402.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47, 413-427.
- Kossek, E., & Distelberg, B. (2009). Work and family employment policy for a transformed work force: Trends and themes. In N. Crouter, & A. Booth (Hrsg.), *Work-life policies* (S. 3–51). Washington, DC: Urban Institute Press.

-
- Kossek, E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347-367.
- Kossek, E., Ruderman, M., Braddy, P., & Hannum, K. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 112-128.
- Kostopoulos, K., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management, 36*(3), 385-415.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (S. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krasikova, D. V., Lester, P. B., & Harms, P. D. (2015). Effects of Psychological Capital on Mental Health and Substance Abuse. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 1*-12.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work–home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal, 52*, 704-730.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 264–290.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 28*(7-8), 741-760.
- Kunze, F., Raes, A. M., & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1511–1526.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal, 17*(1), 51-65.

- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance. In: Robertson, I.T., Callinan, M., Bartram, D. (Hrsg.) *Organizational Effectiveness* (S. 227-255). Wiley, UK.
- Langfred, C. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in workgroups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2012). Control at work, control at home, and use of planning behavior: Implications for work interference with family and family interference with work. *Journal of Management*, 38(5), 1500-1516.
- 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.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lazarus, R S, (1974). Psychological stress and coping in adaptation and illness. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 5, 321–333.
- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Leede, J. & Nijland, J. (2017). Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working. In: *New Ways of Working Practices*. Published online: 16 Dec 2016, 73-94.
- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stress-hindrane stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performances. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.

-
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & de Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology, 57*, 881-904.
- Lobel, S., & St. Clair, L. (1991). Effects of family responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 1057-1069.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*, 321-330.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Management, 33*, 1220-1235.
- 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.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics, 33*, 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*, 118-133.
- MacDonald, A. P. (1970). Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity. *Psychological Reports, 26*, 791-798.
- Mansfeld, R. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management, 35*(1), 7-18.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review, 5*, 361-367.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., & Burke, C. S. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 447-460.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1990). *Personality and adulthood*. New York: Guilford Press.
- Meier, C. (2017). Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt: ein Orientierungsrahmen. Abgerufen (letztmals am 30.06.2019) von <https://www.scil-blog.ch/blog/2017/11/30/kompetenzen-fuer-eine-digitalisierte-arbeitswelt/>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.
- Meriot, S. (2005). One or several models for competence descriptions: Does it matter? *Human Resource Development Quarterly*, 16, 285-292.
- Meyer, A., & Raffelt, U. (2011). Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Franz Vahlen.

-
- Michailowa, S., & Röhrig, A. (2018). Digitale Kompetenzen für das Arbeiten 4.0: mehr als der Umgang mit Technik. In K.-M. de Molina, S. Kaiser & W. Widuckel (Hrsg.), *Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben* (S. 585-599). Freiburg: Haufe.
- Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. N.Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Millikin, J. P., Hom., P. W., & Manz. C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21, 687-702.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- 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.
- Moore, G. A. (2015). *Zone to win. Organizing to compete in an age of disruption*. New York: Diversion Books.
- Moore, R. (1985). *Niels Bohr: The Man, His Science, and the World They Changed*. The MIT Press.
- Morgan, R. E., & Berthon, P (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606-1636.

- Müller-Christ, G., & Wessling, G. (2007). Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz. Eine modellhafte Verknüpfung. In G. Müller-Christ, L. Arndt, & I. Ehnert (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Widersprüche* (S. 180-197). Münster.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 705-750.
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance: Empirical observations. *The Learning Organization*, *10*, 305-316.
- Nägele, C., & Stalder, B. E. (2017). Competence and the Need for Transferable Skills. In M. Mulder (Hrsg.), *Competence-based Vocational and Professional Education. Bridging the Worlds of Work and Education* (S. 739-753). Cham: Springer International Publishing.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266.
- Neue Zürcher Zeitung (2019, 28. Mai). WHO anerkennt, dass Burnout zu Gesundheitsschäden führen kann. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von [https://www.nzz.ch/wissenschaft/burnout-ist-nun-eine-von-der-who-offiziell-anerkannte-krankheit-ld.1485313](https://www.nzz.ch/wissenschaft/burnout-ist-nun-eine-von-der-who-offiziell-<u>anerkannte-krankheit-ld.1485313</u>)
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 120-138.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management and Organization*, *28*(1), 8-29.
- Norton, R. W. (1975). Measurement of Ambiguity Tolerance. *Journal of Personality Assessment*, *39*(6), 607-619.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filipini, R. (2012). The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A Bibliographic Investigation into the State of the Art. *Strategic Organization*, *10*(4), 450-465.

-
- Novartis (2018). *Novartis Jahresrückblick 2018*. Abgerufen (letztmals am 21.07.2019) von <https://www.novartis.com/sites/www.novartis.com/files/novartis-annual-review-2018-de.pdf>
- Novartis (2019). *Novartis People Commitment*. Abgerufen (letztmals am 21.07.2019) von https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/6-ueber-uns/agenda/fruehstueckstreffen/2019-05-09/01_Novartis_People_Commitment_and_Energized_for_Life_2019-05.pdf
- Oh, H., Chung, M.-H., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47, 860-875.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *Academy of Management Annals*, 3, 463-502.
- O’Leary, M. B., Woolley, A. W., & Mortensen, M. (2012). Multiteam membership in relation to multiteam systems. In S. J. Zaccaro, M. A. Marks, & L. A. DeChurch (Hrsg.), *Organization and management series. Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (S. 141–172). New York: Routledge.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74.
- 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.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Osnabrügge, G., Stahlberg, D., & Frey, D. (1985). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 127-172). Bern: Huber.
- Overman, S. (2011). *Stressed at work? How to move up or out*. Abgerufen von <http://management.fortune.cnn.com/tag/chronic-stress/>

- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 457-467.
- Park, D., Yu, A., Metz, S. E., Tsukayama, E., Crum, A. J., & Duckworth, A. L. (2017). Beliefs about stress attenuate the relation. Among adverse life events, perceived distress, and self-control. *Child Development, 62*, 1269.
- Parker, S. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology, 65*, 661-91.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics & Behaviors of Innovative People in Organisations – Literature Review. *A paper prepared for NESTA Policy and Research Unit (NPRU)*. 1-63.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research. *Journal of Management, 37*(2), 491-520.
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe.
- Pfeiffer, S., Lee, H., Zirnig, C., & Suphan, A. (2016). *Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025*. Frankfurt/Main: VDMA Bildung.
- Pillet, J.-C., & Carillo, K. D. A. (2016). Email-free collaboration: An exploratory study on formation of new work habits among knowledge workers. *International Journal of Information Management, 36*, 113-125.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.

-
- Porter, M. E. (2014). How smart connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 11, 65-88.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees. In J.M. Leimeister & W. Brenner (Hrsg.), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* (S. 46-60).
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2003). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (4. Auflage). Wiesbaden.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), 259-277.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- 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.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage – Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25, 23-37.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.

- Resick, C. J., Murase, T., Randall, K. R., & DeChurch, L. A. (2014). Information elaboration and team performance: Examining the psychological origins and environmental contingencies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *124*, 165-176.
- 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*, 463-470.
- Ricken, T. (2018). *Ambidextres Führungsklima – Wirkweisen, Einflussfaktoren und organisationale Konsequenzen*. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, *17*, 418-426.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. (11th ed.). Boston: Pearson.
- Roberston, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Robins, R. W., Hendin, H. M., & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring Global Self-Esteem: Construct Validation of a Single-Item Measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*, 151-161.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, *25*, 1860-1877.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, *8*(3), 311–331.
- Romeike, P., Wohlers, C., Hertel, G., & Schewe, G. (2016). New ways of working: Chances and challenges for trust-enhancing leadership. In B. Blöbaum (Hrsg.), *Trust and communication in a digitized world. Models and concepts of trust research*. Cham: Springer.
- Rosenthal, E. A. (1996). *Social networks and team performance*. Unpublished doctoral dissertation. University of Chicago.

-
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 1-37.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169-215.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- Schütz, A. (2016). *Leadership und Führung: Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus*. Kohlhammer.

- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: The cases of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review* 21(2), 529-557.
- Schuppert, D. (1994). Wettbewerbsvorteile durch zeit- und kulturübergreifendes Wissen. In D. Schuppert, A. Pappmehl & I. Walsh (Hrsg.), *Interkulturelles Management* (S. 15-39). Wiesbaden: Gabler.
- Schwartz, T., Gomes, J., & McCarthy, C. (2011). *Be Excellent at Anything: The Four Keys To Transforming the Way We Work and Live*. New York: Simon and Schuster.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Woburn (MA): Butterworth.
- Seppälä, E., & Moeller, J. (2018, Februar). 1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout. *Harvard Business Review*. Abgerufen von <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489-505.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4).
- 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.

-
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science, 16*, 522-536.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Spieß, E., & Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg.
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternativ Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 473-499.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science, 10*, 758-776.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 1467-1478.
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization - when psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management, 17*(4), 805-819.
- Steinel, W., Utz, S., & Koning, L. (2010). The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*, 85-96.
- Stemme, A., Deco, G., & Busch, A. (2007). The neuronal dynamics underlying cognitive flexibility in set shifting tasks. *Journal of Computational Neuroscience, 23*, 313-331.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301-328.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review, 58*(4), S. 13-35.

- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517-1539.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-478.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-29.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1331-66.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1992). Self-Management and Team-Making in Cross-Functional Work Teams: Discovering the Keys to Becoming an Integrated Team. *The Journal of High Technology Management Research* 3(2), 225-241.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.
- Ulrich, H. (1984). *Management*. Bern: Haupt.
- Van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 82-97.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

-
- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly, 14*(1), 3–23.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science, 12*, 559-577.
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44*(1), 134-143.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*(1), 95–118.
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *Leadership Quarterly, 21*(5), 765-782.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2000). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hogrefe.
- Weinert, F. (2001). *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim: Beltz.
- Wheeler-Bennett, J. W. (1963). *Documents On International Affairs*. Hesperides Press.
- Wilkens, U. (2004). Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? *Paper Kommission Personal*. Konstanz.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (vol. 20, S. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, M. A., Levine, J. D., Morgeson, F. P., Thomsen, D. J., & Harvey, R. J. (2007). *Unanswered questions in competency modeling and job analysis*. Paper presented at the 22nd Annual SIOP Conference, New York.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management, 23*, 30–33.
- Wooldridge, J. (2012). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (Vol. 5). Cengage Learning, Inc.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- Xiao, J. (2006). Survey ranking of job competencies by perceived employee importance: Comparing China's three regions. *Human Resource Development Quarterly, 17*, 371-402.
- Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research, 69*, 587-595.
- Yang, K., & Miller, G. (2008). *Handbook of research methods in public administration*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 54-68.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(4), 813-820.
- Zaugg, R. (2006). *Handbuch Kompetenzmanagement – Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen*. Bern: Haupt.
- Zollinger, M., & Centonze, M. (2017). *Swiss Technology Visions 2017 Technology for People*. Abgerufen am 30.06.2018 von <https://www.accenture.com/ch-de/insight-disruptive-technology-trends-2017-en>

Lebenslauf

Aylin Ispaylar

Geboren am 14.05.1991 in Aachen, Deutschland

Akademische Ausbildung

- 2016 – 2019 **Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen, Schweiz**
Doktoratsstudium in Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt: General Management);
Akademischer Grad: Dr.oec. HSG
- 2013 – 2015 **Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), München, Deutschland**
Masterstudium in Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie;
Akademischer Grad: M.Sc. Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie
- 2010 – 2013 **Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), München, Deutschland**
Bachelorstudium in Psychologie;
Akademischer Grad: B.Sc. Psychologie