



Peter Christensen

Unternehmensberater und Trainer
New Business Development
sales@peterchristensen.at



Barbara Müller

Assoziierte Universitätsprofessorin
Institute of Leadership & Change
Management, JKU Linz
barbara.mueller@jku.at

Beidhändig kompetent

Die Rolle von individuellen Fähigkeiten zur Förderung von organisationaler Ambidextrie

Das Konzept der „Ambidextrie“ – also das gleichzeitige Erreichen von Innovation und Effizienz, um langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern – ist inzwischen in der Unternehmenspraxis kein ganz unbekanntes Fremdwort mehr. Während die Notwendigkeit Innovation und Effizienz gleichermaßen zu erreichen, von der Praxis klar erkannt wird, stellt ihre erfolgreiche Umsetzung für viele Unternehmen allerdings eine große Herausforderung dar. Die Forschung konzentriert sich in diesem Zusammenhang vor allem auf die zentrale Rolle der Unternehmensführung, auf die Gestaltung der Organisationsstruktur mit innovativen und effizienten Abteilungen oder der Arbeitsumgebung, die ambidextres Verhalten unterstützen kann. Noch wenig beleuchtet ist die wichtige Übersetzungsleistung jener Personen, die an den Schnittstellen innerhalb des Unternehmens, etwa im Vertrieb, Schlüsselpositionen einnehmen, die es ermöglichen, „verschiedene Welten“ zu verbinden. Ziel dieses Artikels ist es am Beispiel von solchen Schnittstellenfunktionen zu zeigen, welche individuellen Fähigkeiten besonders förderlich sind, um diese Übersetzungsarbeit leisten und damit das Gelingen von organisationaler Ambidextrie unterstützen zu können.

Organisationale Ambidextrie

Durch die zunehmende Dynamik, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität im internen und externen Unternehmensumfeld dürfen sich Organisationen nicht nur auf die Nutzung ihrer bestehenden Ressourcen, Technologien und Märkte konzentrieren. Sie müssen gleichzeitig laufend innovativ sein und neue Wettbewerbsvorteile entdecken, um ihre Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu erhöhen und gerade für turbulente Zeiten – wie wir ihnen aktuell gegenüberstehen – gerüstet zu sein. Daraus ergeben sich unterschiedliche, oft sogar widersprüchliche Ansprüche, denen Unternehmen zugleich gerecht werden sollen. Organisationale Ambidextrie ist die Fähigkeit von Orga-

Organisationen kurzfristige Effizienz und langfristige Innovation gleichzeitig erzielen zu können. Um dies zu erreichen, unterscheidet die Literatur grundsätzlich zwischen zwei verschiedenen Formen von so genannter organisationaler Beidhändigkeit: Strukturelle¹ und kontextuelle² Ambidextrie.

Der Ansatz der strukturellen Beidhändigkeit legt nahe, dass Organisationen zum Erreichen von Innovation (Exploration) und Effizienz (Exploitation) diese beiden Aktivitäten in verschiedene Unternehmenseinheiten trennen sollen, die sich dann entweder auf die Exploration von Neuem oder die effiziente Ausnutzung von Bestehendem konzentrieren können.³ O'Reilly und Tushman betonen dabei auch die Bedeutung von ambidextren ManagerInnen – also Führungskräften, die die Fähigkeit haben, die Bedürfnisse und Ansprüche der unterschiedlichsten Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verstehen und sensibel darauf reagieren zu können.⁴

Der Ansatz der kontextuellen Beidhändigkeit, wie von Gibson und Birkinshaw⁵ definiert, ist „die Verhaltenskapazität, gleichzeitig sowohl Exploration als auch Exploitation in einer Geschäftseinheit in Einklang zu bringen“. Dieser Ansatz konzentriert sich auf einzelne MitarbeiterInnen – von leitenden Angestellten bis hin zu ArbeiterInnen in den operativen Bereichen –, die gleichzeitig explorative und exploitative Aktivitäten ausführen, indem sie in ihrer täglichen Arbeit zwischen diesen Aktivitäten switchen. Die AutorInnen beschreiben, wie der Kontext beidhändiges Verhalten unterstützen kann. Güttel und Konlechner betonen, dass kontextuelle Beidhändigkeit durch eine breite Qualifikationsbasis der MitarbeiterInnen, durch einen gemeinsamen Bezugsrahmen und durch ein ähnliches Hintergrundwissen der Mitarbeitenden ermöglicht wird.⁶

"Organisationale Ansätze zur Beidhändigkeit können sich je nach individuellen Merkmalen als wirksam oder nachteilig erweisen."

(Tempelaar & Rosenkranz, 2019: 1535)

In beiden dieser Ansätze geht es vor allem um die Gestaltung von Organisationen – über gesamtorganisationale Strukturen und Praktiken sowie die Kontextgestaltung von einzelnen Unternehmenseinheiten. Dass ambidextre Kompetenzen dazu erforderlich sind, steht außer Frage. Der Frage welche individuellen

Kompetenzen im Kern ambidextres Verhalten einzelner MitarbeiterInnen unterstützen können, wird aber noch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt.⁷

Individuelle Beidhändigkeit

Individuelle Beidhändigkeit wird als persönliche Fähigkeit konzipiert, sowohl Exploration (die Suche nach neuen Möglichkeiten, durch experimentieren und rekombinieren, Wissen erweitern und neue Fähigkeiten erlangen) als auch Exploitation (vorhandene Kompetenzen verfeinern, vertiefen und sich auf die Nutzung von bestehendem Wissen konzentrieren) zu betreiben und Synergien zwischen diesen Tätigkeiten zu finden.⁸ Die Literatur unterstützt, dass individuelles ambidextres Verhalten das Erreichen von organisationaler Ambidextrie positiv beeinflusst. Gleichzeitig kommt es dabei aber auch

zu einer Verlagerung von Spannungen und Widersprüchen auf die individuelle Ebene und kann damit einzelne Personen durchaus vor große Herausforderungen stellen (den Umgang damit kann man durchaus als „Balanceakt“ bezeichnen, siehe Bild⁹). Die Forschung konzentriert sich dabei hauptsächlich auf leitende Führungspositionen und betont die Wichtigkeit von ambidextrer (oder auch paradoxer) Führung¹⁰ als Teil von Managementfähigkeiten.



Es sind aber nicht nur die Managementpositionen, für die ambidexteres Verhalten wichtig sind. Gerade Schlüsselpositionen an Schnittstellen sind ständig damit konfrontiert, zwischen explorativen und exploitativen Unternehmensbereichen, zwischen Unternehmensumwelt und internen Bereichen vermitteln zu müssen. Dazu gehört vor allem der Verkauf mit der Vermittlung zwischen den unterschiedlichsten internen und externen Unternehmenswelten. Solche Schnittstellen sind für die Er-

reichung von Ambidextrie von großer Bedeutung. Organisationen, in denen sich der Vertrieb nur auf die kurzfristige Gewinnmaximierung konzentriert, laufen Gefahr, Gelegenheiten für Informationen zu verpassen, die ansonsten zu Innovation führen könnten.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind im Vertrieb unerlässlich. Organisationen, die in den heutigen herausfordernden und wettbewerbsintensiven Business-to-Business (B2B)-Umgebungen arbeiten, sind besonders auf die Vertriebseinheit angewiesen, um erfolgreich zu sein.¹¹ KundInnen ist es wichtig, klare Ansprechpersonen zu haben. Ein/e VerkäuferIn muss daher oft „mehrere Hüte tragen“ und gleichzeitig unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen. Das Jonglieren zwischen Service und Sales kann beispielsweise bedeuten, dass man einerseits schlechte Nachrichten überbringen muss und gleichzeitig versuchen muss, so eine Beziehung aufzubauen, in der KundInnen Informationen zur Verfügung stellen, die für das Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil auf dem Markt führen können.¹²

Individuelle Ambidextrie im Verkauf

Eine Studie von Agnihotri et al. (2017) die die Auswirkung von ambidextrem Verhalten im Verkauf auf die Rollenwahrnehmung, das Verhalten und die KundInnenzufriedenheit untersucht hat, zeigt positive als auch negative Folgen von ambidextrem Verhalten: Insbesondere wirkt sich Ambidextrie im Verkauf zwar positiv auf das adaptive Verkaufsverhalten aus, erhöht aber auch die Wahrnehmung von Rollenkonflikten der VerkäuferInnen. Die Studie zeigt, dass steigende Erwartungen in Verbindung mit Ambidextrie, die an den Vertrieb gestellt werden, eine physische und psychische Belastung für die MitarbeiterInnen darstellen können, die sich schließlich mit negativen Auswirkungen auf die Leistung bemerkbar macht.

Spannungen und Widersprüche

Wie eingangs erwähnt, versuchen viele Organisationen „beidhändig“ zu werden, indem sie eine strukturelle Trennung in Bereiche vornehmen, die sich einerseits auf Innovation (Exploration) und Bereiche, die sich andererseits auf Effizienz (Exploitation) konzentrieren (strukturelle Ambidextrie). Diese Trennung kann zwar dazu beitragen, Spannungen für einzelne Mitarbeitende zu minimieren, indem sie eine Interaktion zwischen den beiden Bereichen verhindert. Gerade das individuelle Erkennen von Spannungen und der konstruktive Umgang mit daraus resultierenden Konflikten auf allen Unternehmensebenen kann aber eine wichtige Quelle für Innovationen darstellen.¹³

Umgang mit Paradoxien zur Entwicklung von Innovationen und Agilität

Ambidextres Verhalten (sich in unterschiedlichen Welten zurecht zu finden, situativ angepasst zu handeln und Konflikte auszuhalten) ist wichtig für die Generierung von Innovationen. Die Fähigkeit Paradoxien zu erkennen und konstruktiv damit umzugehen erhöht Innovationsorientierungen; die Identifizierung von Paradoxien kann wertvolles Feedback liefern. Dieser Ansatz ermöglicht eine größere Agilität für Nachhaltigkeit in einer sich schnell verändernden Welt. (Andriopoulos & Lewis, 2010; Grant et al., 2019; Smith & Tushman, 2005)

Während sie zentral für die erfolgreiche Umsetzung ist, ist die individuelle Ebene aber auch jene Ebene, auf der Beidhändigkeit am schwierigsten zu erreichen ist.¹⁴ (1) Vor allem immaterielle Ressourcen von Individuen, wie Zeit aber auch Wissensverarbeitungskapazitäten sind limitiert. (2) Exploration und Exploitation sind unterschiedliche Aktivitäten, die unterschiedliche Denkweisen erfordern. Die Fähigkeit situativ zwischen diesen Aktivitäten zu wechseln ist demnach eine zentrale Herausforderung. (3) Die mit ambidextrem Verhalten verbundenen erhöhten Erwartungen an die MitarbeiterInnen kann zu einer Erhöhung der Rollenkonflikte führen.¹⁵

Ambidextres Verhalten geht mit vielen konkurrierenden Spannungen einher, mit denen die einzelnen Personen dann konfrontiert sind. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Eine typische Position eines New Business Developers im Vertrieb muss sich beispielsweise gleichzeitig in einem externen Umfeld mit KundInnen und Wettbewerbern, intern mit typischerweise exploitativen und explorativen Rollen (von Service, über IT, bis zur Produktentwicklung) und auch direkt mit Eigentümern oder Vorstandsmitgliedern befassen und dabei kurz- und/oder langfristige Verkaufsziele ausbalancieren. Personen in solchen Positionen haben es mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zu tun, treffen auf unterschiedlichstes individuelles menschliches Verhalten oft in schwierigen, konfliktbehafteten Situationen und sind demnach auch mit vielen emotionalen Anforderungen gleichzeitig konfrontiert. Die Kommunikation läuft über die unterschiedlichsten Kanäle und in verschiedenen Settings, ob face-to-face, per Telefon, Skype, oder über E-Mail, ob in Einzelgesprächen oder in Gruppen.

Ambidextrie auf individueller Ebene stellt also nicht nur eine Herausforderung für Leitungsfunktionen oder leitende Teams dar. Sich in diesem Zusammenhang „nur“ auf die Kontextgestaltung zu konzentrieren ist zu kurzgegriffen.¹⁶ Der verstärkte Fokus der Literatur auf die Mikro-Fundierung von Ambidextrie (also das Verstehen von ambidextrem Verhalten und dahinterliegenden individuellen Merkmalen) bietet einen vielversprechenden Weg zur Erforschung kognitiver und verhaltensbezogener Aspekte des

Sich selbst verstehen ist der erste Schritt, um andere besser verstehen zu können.

Umgangs von Personen mit widersprüchlichen Anforderungen.¹⁷ Dabei geht es vor allem darum besser zu verstehen, welche Kompetenzen bei der Überwindung von Spannungen und Widersprüchen förderlich sein können.

Selbstkompetenzen, interpersonelle Fähigkeiten und Reflexivität

Ambidextres Verhalten ist stark von individuellen Merkmalen beeinflusst.¹⁸ Es gibt viele Faktoren, die das menschliche Verhalten und die Entscheidungsfindung beeinflussen. Wenn Personen besser in der Lage sind, die unterschiedlichen Situationen mit denen sie konfrontiert sind, die Person mit denen Sie zu tun haben, besser zu verstehen, können sie situationsbedingt angemessenere Verhaltensweisen zeigen.

Warum die Entwicklung individueller Kompetenzen wichtig ist

- Emotionen beeinflussen die Fähigkeit, sich anzupassen und mehr als eine Sache gleichzeitig erfolgreich zu tun (Agnihotri et al., 2016).
- Um erfolgreich anpassungsfähig und flexibel zu sein, muss man lernen, seine kognitiven und emotionalen Fähigkeiten zu entwickeln (Ashford et al., 2018).
- Die Fähigkeit, sich in die Lage zu versetzen, sich in die Lage eines anderen Menschen zu versetzen und die Dinge aus seiner Perspektive zu sehen, trägt zur organisatorischen Beidhändigkeit bei (Ku et al., 2015).
- Reflexivität ist das Bestreben, die eigenen Annahmen, Ideen und das bevorzugte Vokabular sorgfältig und systematisch kritisch zu betrachten und zu überlegen, ob Alternativen sinnvoll sind; die Bereitschaft, die eigene Position zu hinterfragen und herauszufordern und alternative Positionen in Betracht zu ziehen (Alvesson et al., 2017).

Wenn beispielsweise Führungskräfte, ihre Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verbessern wollen, sollten sie vor allem jene Arten von Eigenschaften und Fähigkeiten kennen lernen, die eine flexible und anpassungsfähige Führung fördern (z.B. kognitive Komplexität, soziale Fähigkeiten, Empathie, Situationsbewusstsein, Selbstbewusstsein).¹⁹ In einer zusammenfassenden Literaturanalyse kommen Ashford und KollegInnen, zu dem Schluss, dass man, um in einer neuen komplexen und sich verändernden Welt erfolgreich zu sein, anpassungsfähig und flexibel sein muss und dement-

sprechend lernen muss, seine kognitiven und vor allem seine emotionalen Fähigkeiten zu entwickeln.²⁰ Besonders interessant im Zusammenhang mit Spannungen und Unsicherheit ist neben kognitiven Fähigkeiten daher auch der Umgang mit Emotionen.²¹

Dahinter steht die Fähigkeit, die Gefühle, Einstellungen und Motive anderer zu verstehen, die Fähigkeit klar und effektiv zu kommunizieren, zuzuhören und effektive und kooperative Beziehungen zu entwickeln. Der Umgang mit anderen und anderem, der sich in der emotionalen Intelligenz von Personen ausdrückt²² ist umso schwerer, je unterschiedlicher diese Beziehungen sind (intern, extern, asymmetrisch, symmetrisch, etc.).

Persönliche Kompetenzen (intrapersonal)	
Selbstwahrnehmung / Selbstachtsamkeit	Fähigkeit die eigenen Emotionen zu erkennen und zu verstehen
Selbstmanagement / Selbstführung	Fähigkeit die eigenen Emotionen handhaben zu können Selbstmotivation / Selbstmanagement / Selbstregulation
Soziale Kompetenzen (interpersonal)	
Soziales Bewusstsein	Empathie (kognitiv und emotional): Fähigkeit Sichtweisen und Gefühle anderer zu verstehen und einnehmen zu können
Umgang mit Beziehungen	Fähigkeit Beziehungen zu gestalten, Sympathie zu erzeugen und Vertrauen aufzubauen
Reflexivität (Metakompetenz)	
Kritische Reflexion	Bewusstsein von Wahrnehmungsverzerrungen
Perspektivenwechsel	Unterschiedliche Perspektiven erkennen und anerkennen

Tabelle 1: Persönliche, soziale und Meta-Kompetenzen

Im Kern geht es hinsichtlich der Fähigkeiten die oft unter dem Begriff emotionale Intelligenz²³ zusammengefasst werden, um zwei Hauptkomponenten: (1) sich selbst und andere/s wahrzunehmen und (2) sich selbst zu managen und Beziehungen zu gestalten. Gerade bei der Wahrnehmung und Analyse ist es wichtig eine entscheidende Meta-Kompetenz zu ergänzen: die kritische Reflexion der eigenen Annahmen und Wahrnehmungen. Dabei reicht es nicht über sich und bestimmte Situationen nachzudenken, sprich zu reflektieren. Vielmehr bedarf es dem Einnehmen einer reflexiven Haltung.²⁴ Reflexivität ist das Bestreben, die eigenen Annahmen, Ideen und das bevorzugte Vokabular sorgfältig und systematisch kritisch zu betrachten und zu überlegen, ob Alternativen sinnvoll sind. Reflexivität ist die Bereitschaft, die eigene Position zu hinterfragen und herauszufordern und alternative Positionen in Betracht zu ziehen. Es geht also darum einen kritischen Blick auf sein eigenes Denken und Handeln zu richten, einen Perspektivenwechsel zu wagen, seinen Annahmen Gegenannahmen gegenüber zu stellen und darüber nachzudenken, ob alternatives Denken bzw. Handeln sinnvoll ist.²⁵

Studien zeigen, dass solche Fähigkeiten die Nutzung von Ressourcen, die Beschaffung von Informationen aus den unterschiedlichsten Bereichen und die Qualität von interpersonellen Beziehungen im Team beeinflussen. Sie können den Umgang mit unterschiedlichen Ansprüchen, Konflikten, dem situationsbedingten Anpassen von Verhal-

ten erleichtern.²⁶ Gerade letzteres wird immer wieder als erforderliches Verhalten für Führungskräfte unter dem Stichwort „ambidextre (paradoxe) Führung“²⁷ betont. Ein solches Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist aber eben auch schwer umzusetzen. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten soll den situationsbedingten Wechsel zwischen verschiedenen Führungsstilen erleichtern.²⁸ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind aber nicht nur für Führungskräfte von Bedeutung. Sie spielen auch in stark belasteten Schnittstellen- und Übersetzungspositionen, wie z.B. im Vertrieb eine zentrale Rolle.

Permanente Übersetzungsleistung an der Schnittstelle

Die Fähigkeit, vorhandenes Wissen effektiv zu nutzen, aber auch Wissen von außerhalb des Unternehmens einzubringen, zu verarbeiten und zu nutzen, ist ein entscheidendes Element, um erfolgreich agieren zu können. Schnittstellenpositionen wie jene in unserem B2B-Beispiel stehen in vielen Fällen an vorderster Front dieses Prozesses. Trotz der entscheidenden Bedeutung der Bewältigung von konkurrierenden Anforderungen und damit verbundenen Spannungsfeldern zum Erreichen von Innovation und Effizienz, sind Personen in solchen Schnittstellenpositionen oft nicht sehr gut darauf vorbereitet, solche Spannungen und Konflikte zu erkennen und damit umzugehen.²⁹

Doch gerade in einem B2B-Umfeld wird die Fähigkeit zu vermitteln immer wichtiger. VerkäuferInnen, mit ausgeprägten interpersonellen Fähigkeiten, haben mehr Möglichkeiten, nonverbale und verbale Kommunikation zu deuten und Verhandlungsprozesse (von Initiierung, über Problemlösung bis hin zum Abschluss) zu gestalten.³⁰ VertriebsmitarbeiterInnen mit hoher Selbstregulation verlieren in schwierigen Aushandlungsprozessen weniger wahrscheinlich die Beherrschung, können mit den Emotionen ihres Gegenübers besser umgehen und die Situation mit größerer Wahrscheinlichkeit positiv beeinflussen.³¹

Mit (1) der Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen zu verstehen, (2) einem Verständnis für andere und anderes und (3) der Fähigkeit zu erkennen, welcher Kommunikationsstil geeigneter zu welcher Situation passt, können wir erwarten, dass gerade VertriebsmitarbeiterInnen besser in der Lage sind gute Beziehungen zu KundInnen aufzubauen und darüber hinaus zu wissen, wie diese Beziehungen am besten genutzt werden können, um wichtige Informationen zu gewinnen, die zu Innovationen im Unternehmen führen können. Sind solche Informationen einmal erkannt, ist zu erwarten, dass sie dann in der Lage sind, diese Informationen intern in andere Bereiche wie bspw. der Produktentwicklung zu übersetzen. VertriebsmitarbeiterInnen mit hohen intra-, interpersonellen und reflexiven Fähigkeiten sind besser in der Lage, unterschiedliche Kommunikationsstile zu erkennen und zu bewerten, was sich eher für die Übersetzung dieser Informationen eignet. Mit diesen Fähigkeiten wird ambidextres Verhalten und letztlich die Verbindung von Innovation und Effizienz unterstützt.³²

Implikationen für das Management

Solche individuellen Fähigkeiten, zur Unterstützung von organisationaler Ambidextrie, können entwickelt werden. MitarbeiterInnen auf Kurse zur Kompetenzentwicklung zu schicken, ist allerdings keine Garantie dafür, dass Sie schnell zu einer ambidextren Organisation werden. So eine Entwicklung ist ein individuell zu gestaltender Lernprozess,³³ der in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen und Zielsetzungen der Organisation erfolgen sollte. Und selbst dann kann keine Wirksamkeit garantiert werden.

Vielleicht lohnt es sich dennoch, die Opportunitätskosten zu bedenken, die entstehen, wenn dieser Prozess nicht begonnen wird, insbesondere bei zentralen Schnittstellenpositionen. Überlegen Sie, was passiert, wenn die Person in einer solchen Position Situationen nicht gut deuten und sich anpassen kann? Was, wenn sie beispielsweise Ihre internen EntwicklerInnen oder KundInnen abschreckt (oder beides) anstatt neue Optionen zu eröffnen?

! Stellen Sie Fragen

- Was ist uns als Unternehmen (mir als Führungskraft) wichtig?
- Wo liegen zentrale Schnittstellenpositionen in unserem Unternehmen? Wo noch?
- Was genau verbinden diese Positionen?
- Welche Erwartungen stellen wir als Unternehmen (stelle ich als Führungskraft) an diese Positionen?
- Was sind die Chancen und Herausforderungen für diese Positionen? Wo liegen ihre Stärken und Schwächen?
- Wie sehen das die betroffenen MitarbeiterInnen / andere Unternehmensbereiche / unsere Konkurrenz / ...?
- Welche Art von Entscheidungen müssen Personen in wichtigen Schnittstellenpositionen treffen?
- Mit welchen Arten von Spannungen sind sie konfrontiert?
- Wie beurteilen wir (beurteile ich) die Kompetenzen der MitarbeiterInnen in diesen Positionen?
- Gibt es Alternativen / Ergänzungen dazu?
- Welche Informationen bekommen wir (bekomme ich) von den Schnittstellenpositionen? Warum?
- Sind wir (bin ich) mit dem Informationsfluss durch diese Positionen zufrieden? Warum (nicht)?
- Wie messen wir (messe ich) derzeit die Qualität des Informationsflusses?
- Welche Auswirkungen könnte ein Problem im Informationsfluss von solchen Schlüsselpositionen auf das Erreichen von Innovation und Effizienz haben?
- Welche Auswirkungen haben meine Entscheidungen / Handlungen auf diese Schnittstellenpositionen / andere Unternehmensbereiche?
- Was löst das bei mir aus? Was könnte das mit mir zu tun haben? Woher kommen meine Präferenzen?

Literatur

- ¹ O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.; Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- ² Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.; Güttel, W., & Konlechner, S. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-171.
- ³ O'Reilly & Tushman (2008).
- ⁴ O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81: S. 74.
- ⁵ Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226: S. 209.
- ⁶ Güttel & Konlechner (2009), S. 165.
- ⁷ Kauppila, O.-P., & Tempelaar, M. (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.
- ⁸ Mom, T., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.; Rogan, M., & Mors, M. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- ⁹ © Orla / istockphoto.com
- ¹⁰ Link, K. (2016). Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch Perspektive in der Organisation verankern. *ZfO (Zeitschrift für Organisation)*, 85(5), 342-347.; Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205; Lewis, M.W., Andriopoulos, C. & Smith, W.K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- ¹¹ Brown, C. (2014). The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights - Trends and Challenges*, 3(3), 1-14.
- ¹² Agnihotri, R., Gabler, C., Itani, O., Jaramillo, F., & Krush, M. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41.; Rapp, A., Bachrach, D., Flaherty, K., Hughes, D., Sharma, A., & Voorhees, C. (2017). The role of the sales-service interface and ambidexterity in the evolving organization: A multi-level research agenda. *Journal of Service Research*, 20(1), 59-75.
- ¹³ Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104-122.; Grant, G., Dowson, M., Knight, E., & Cuganesan, S. (2019). White paper: What it means to be an ambidextrous innovation leader. For sustainable development in a rapidly changing world. University of Sydney: <https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/21586/WHITE%20PAPER%20Leadership%20Ambidexterity%20191218USYD.pdf?sequence=1&isAllowed> (abgerufen am 6.4.2020).; Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- ¹⁴ Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- ¹⁵ Kauppila & Tempelaar (2016).
- ¹⁶ Tempelaar, M., & Rosenkranz, N. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517-1539.
- ¹⁷ Kauppila & Tempelaar (2016); Smith & Tushman (2005); Tempelaar & Rosenkranz (2019).
- ¹⁸ Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685-695.
- ¹⁹ Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

-
- ²⁰ Ashford, S., Barker Caza, B., & Reid, E. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41.
- ²¹ Ashkanasy, N.M., Humphrey, R.H., & Huy, Q.N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175-189.
- ²² Pina e Cunha, M., Pacheco, M., Castanheira, F., & Rego, A. (2017). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 13(4), 472-495.
- ²³ Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185-211.; Das Konzept der emotionalen Intelligenz findet mit dem 1995 erschienenen gleichnamigen Buch von Goleman Eingang in die Praktikerliteratur; in der Theorie wird das Konzept breit diskutiert – auch kritisch (siehe dazu bspw. Ciarrochi, J., Chan, A., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561; Gupta, V. (2016). Is it really good to be emotionally intelligent? A review of literature. *Management Dynamics*, 16(2), 64-83). Insgesamt ergänzen sich die unterschiedlichen Diskussionen aber mehr als dass sie sich widersprechen, Einigkeit besteht vor allem darin, dass intra- und interpersonelle Kompetenzen wichtige Fähigkeiten darstellen, die Entscheidungsfindung gerade in Zeiten von zunehmender Dynamik und Komplexität unterstützen können.
- ²⁴ Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*. Sage: London.
- ²⁵ Alvesson et al. (2017), S. 14; Müller, B. & Schweiger, S. (2018). Führungsbilder, Fallen und HeldInnen. *Austrian Management Review* 8, 52-61.
- ²⁶ Feng, Y.J. & Zhou, J.X. (2019). Organizational support and managers' ambidexterity in social enterprise: The mediating role of emotional intelligence. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 259-275.
- ²⁷ Link (2016); Lavine (2014); Smith et al. (2014).
- ²⁸ Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- ²⁹ Christensen, P. (2019). How to bridge innovation and efficiency: The essential role of emotional intelligence in acutally realizing organizational ambidexterity. Master Thesis. LIMAK Austrian Business School.
- ³⁰ Morris, M., & Keltner, D. (2000). How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- ³¹ Thompson, L., Nadler, J., & Kim, P. (1999). Some like it hot: The case for the emotional negotiator. In J. Lavine, L. Thompson, & D. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* (pp.139-161). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ³² Vgl. dazu Christensen (2019).
- ³³ Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, January, 1-10.; Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.; Kruml, S., & Yockey, M. (2011). Developing the emotionally intelligent leader: Instructional issues. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 207-215.

Information zu den AutorInnen

Peter Christensen, MBA ist selbständiger Berater und Trainer für New Business Development. Durch seine langjährige internationale Berufserfahrung sowohl in der Vertriebsleitung als auch in der Personalberatung und Executive Search weiß er um die Wichtigkeit der Entwicklung von individuellen Kompetenzen zur Sicherung des Unternehmenserfolgs gerade über zentrale Schnittstellenpositionen wie den Vertrieb. In seiner Master Thesis im Rahmen seines MBA Studiums an der LIMAK Austrian Business School hat er sich mittels einer systematischen Literaturanalyse mit der Rolle emotionaler Intelligenz zum Erreichen von organisationaler Ambidextrie auseinandersetzt.

Assoz. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Barbara Müller ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.