

Kienbaum Studie

Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept

Auswirkungen kontextabhängiger Führungsrollen
auf den Unternehmenserfolg

Studienbericht 2020

Kienbaum



Agenda

Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept – Auswirkungen kontextabhängiger Führungsrollen auf den Unternehmenserfolg (Studienbericht 2020)

01 Einleitung	4
02 Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept	6
03 Die Studie	12
04 Studienergebnisse	15
05 Führungsrollen stärken und implementieren	22
06 Kontakt	28

Vorwort

Studienbericht zum Rollenkonzept für ambidextre Führung

Diskussionen um den vermeintlich allgemeingültigen „besten“ Führungsstil gibt es reichlich – und doch enden sie meist mit der Erkenntnis: **„Es kommt eben darauf an“**. Wir haben uns daher mit dieser Studie der Fragestellung gewidmet, auf welche Aspekte es denn nun genau ankommt. Dabei haben wir uns auf die Passung von **verschiedenen Führungspraktiken**, die wir in Form von Führungsrollen operationalisiert haben, zu den **kontextuellen Charakteristika eines Unternehmens(bereichs)** fokussiert und ermittelt, inwiefern eine hohe Passung tatsächlich einen **Mehrwert** bietet.

Unser Studienbericht richtet sich an ein breites Publikum – an Führungskräfte, Leitungen von Personal- und Organisationsentwicklungsfunktionen sowie an Forschungsinteressierte. Daher kann und darf dieser Bericht auf viele Arten und Weisen dienen.

- > Als **Informationsquelle**, um einen neuen Blickwinkel auf das Thema Führung in Organisationen zu erhalten, die Optimierung und Innovation gleichzeitig treiben wollen.
- > Als **Orientierungshilfe und Reflexionstrigger** für das eigene Führungsverhalten in unterschiedlichen Kontexten.

- > Als **Analysegrundlage**, um die Qualität und Passung von Führung im eigenen Unternehmen zu untersuchen, Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und gezielt zu adressieren.
- > Oder auch als **Ideengeber**, um Implikationen für die Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung abzuleiten.

Wir wünschen eine aufschlussreiche Lektüre und hoffen, dass wir wertvolle Impulse liefern konnten, sodass am Ende deutlich wird: Ambidextrie in Führung – das geht!



Jens Bergstein



Julia Baier



Florian Schnitzler

3 Kernerkenntnisse

1

Erfolgreiche Führung ist herausfordernd, denn Innovation und selbstorganisiertes Arbeiten werden wichtiger. Gleichzeitig bleibt der Fokus auf die Optimierung des Kerngeschäfts konstant.

2

Das Modell beschreibt ambidextre Führung anhand von vier Rollen, die eingenommen und ausgefüllt werden müssen, um in unterschiedlichen Kontexten erfolgreich zu sein. Es folgt keiner Typologie-Logik.

3

Entsprechen die ausgeübten Führungsrollen den jeweiligen organisationalen Gegebenheiten und Anforderungen, profitieren Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen.

01 Einleitung

Ambidextrie als Anforderung an Organisationen und Führung



Setting the Scene – Ambidextrie als Anforderung an Organisationen und Führung

Ambidextrie stellt Organisationen und Führungskräfte vor vielfältige Herausforderungen

Nur wenn Unternehmensziele, Organisationsstrukturen und die Führungskultur aufeinander abgestimmt sind, kann das volle Potenzial des Unternehmens ausgeschöpft werden.

Diese Feststellung manifestierte sich nicht nur in zahlreichen Beratungsprojekten der letzten Jahre, sondern auch in der neuen, von Kienbaum unter 266 Führungskräften durchgeführten Studie.

Neben der effizienten Steuerung des **Kerngeschäfts**, die oft durch eher klassisches Management gelingt, stehen viele Organisationen zusätzlich vor der Herausforderung, immer **innovativer** zu werden und moderne Arbeitsweisen (Stichwort „New Work“) zu etablieren. Diese sogenannte „**Ambidextrie**“ impliziert sehr unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte und die Gestaltung der Zusammenarbeit in Organisationen, damit diese auch in Zukunft erfolgreich sind. Die logische Folge: Innerhalb einer Organisation müssen unterschiedliche **Führungsweisen und -rollen** koexistieren, um den Unternehmenserfolg optimal zu unterstützen. Dazu zählt eine Spannbreite von klassischem Management bis hin zu coachender Führung selbstorganisierter Teams.

Hier setzt das **Rollenkonzept zur ambidextren Führung** an: Neben der Analyse und Einordnung der unternehmerischen Ausgangssituation sowie zukünftiger Geschäftsziele und der Organisationsgestaltung liefert das Konzept eine klare Aussage dazu, inwiefern das Führungsverhalten innerhalb einer Organisation **förderlich** für die unternehmerische Zielerreichung ist – und wo noch **Optimierungsbedarf** besteht.



Ambidextrie (lat. „Beidhändigkeit“) kommt ursprünglich aus dem medizinischen Bereich, wo der Begriff bedeutet, dass eine Person beide Hände völlig gleichwertig einsetzen kann. Im organisationalen Kontext beschreibt Ambidextrie die gleichzeitige Kombination von Innovation (Exploration) und Optimierung von Bestehendem (Exploitation).

02 Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept

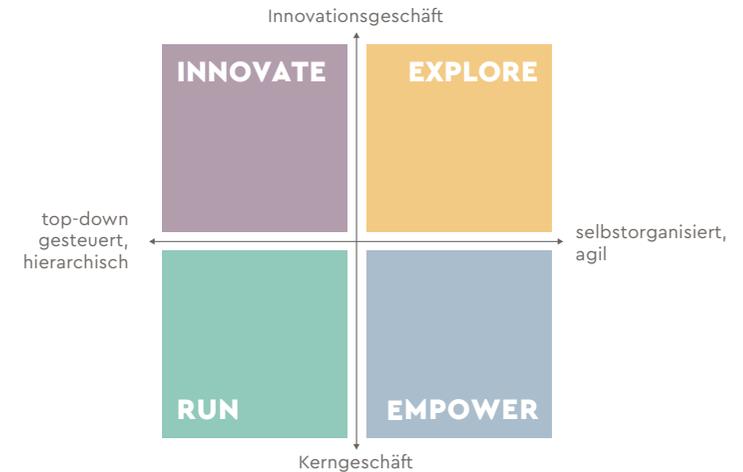
Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept

Das Rollenkonzept bietet eine Orientierungshilfe für die Gestaltung von ambidextre Führung und Organisation

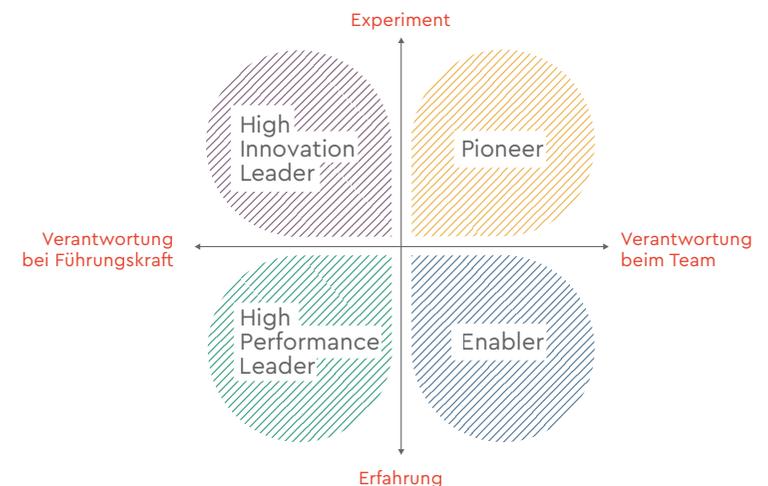
Kernpunkte

- > Das Konzept bietet eine **Orientierungshilfe**, die Unternehmen einen Überblick über die vielfältigen Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit verschafft.
- > Dabei wird der organisationale Kontext berücksichtigt, indem sowohl die **Geschäftsziele** als auch die **Gestaltung** des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche betrachtet werden.
- > Mit Hilfe des Konzepts können die **Differenzen** zwischen organisationalem Kontext und Status quo der Führungskultur identifiziert und gezielt adressiert werden.
- > Auf Basis einer systematischen Analyse entsteht die Erkenntnis, durch welche Maßnahmen Führung und Zusammenarbeit auf **übergeordneter und individueller** Ebene so ausgestaltet werden können, dass sie maximal zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.
- > Die Analyse trägt zu einem Verständnis davon bei, **welche Führungsrollen** unter **verschiedenen Voraussetzungen** und **Kontexten** erfolgsversprechend sind und wie die Führungskultur auf übergeordneter Ebene verbessert werden kann.
- > Darüber hinaus ergeben sich klar beschriebene Anforderungen und wirkungsvolle Maßnahmen für die individuelle **Entwicklung von Führungskräften**.

UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE

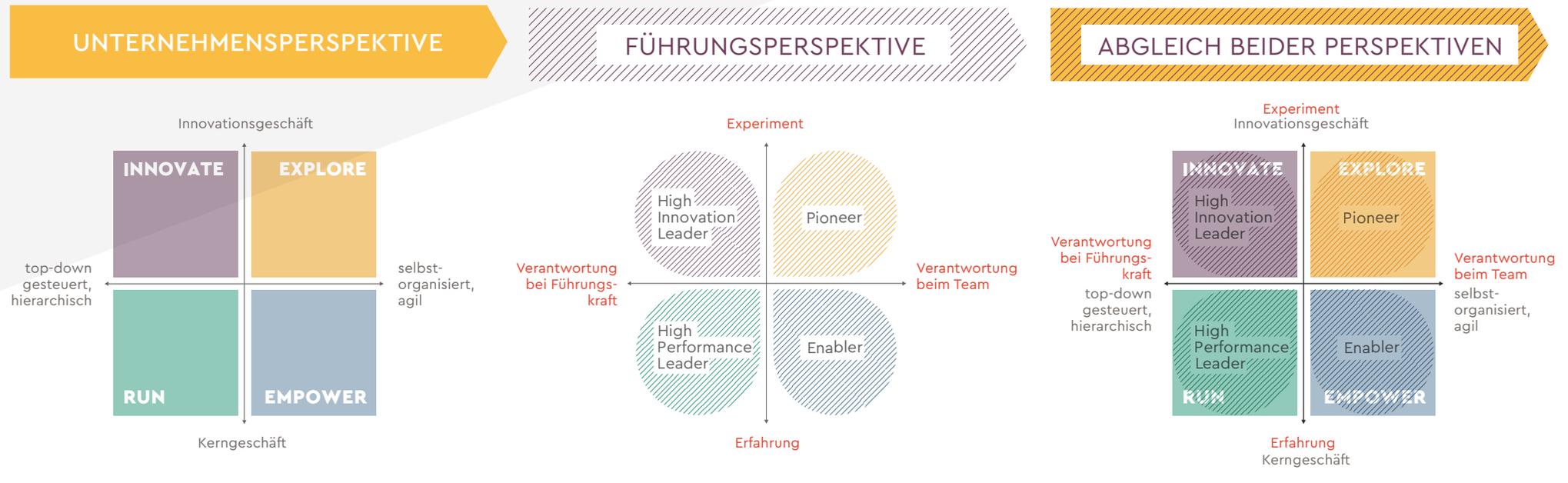


FÜHRUNGSPERSPEKTIVE



Die Bestandteile des Konzepts

Das Rollenkonzept beschreibt den organisationalen Kontext und die daraus resultierenden Anforderungen an Führung



Im Rahmen der Unternehmensperspektive werden zum einen die **Ziele** des gesamten Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche und zum anderen die **Arbeits- bzw. Organisationsgestaltung** betrachtet. Auf diese Weise können vier verschiedene Kontextquadranten beschrieben werden.

→ siehe Unternehmensperspektive auf S. 9

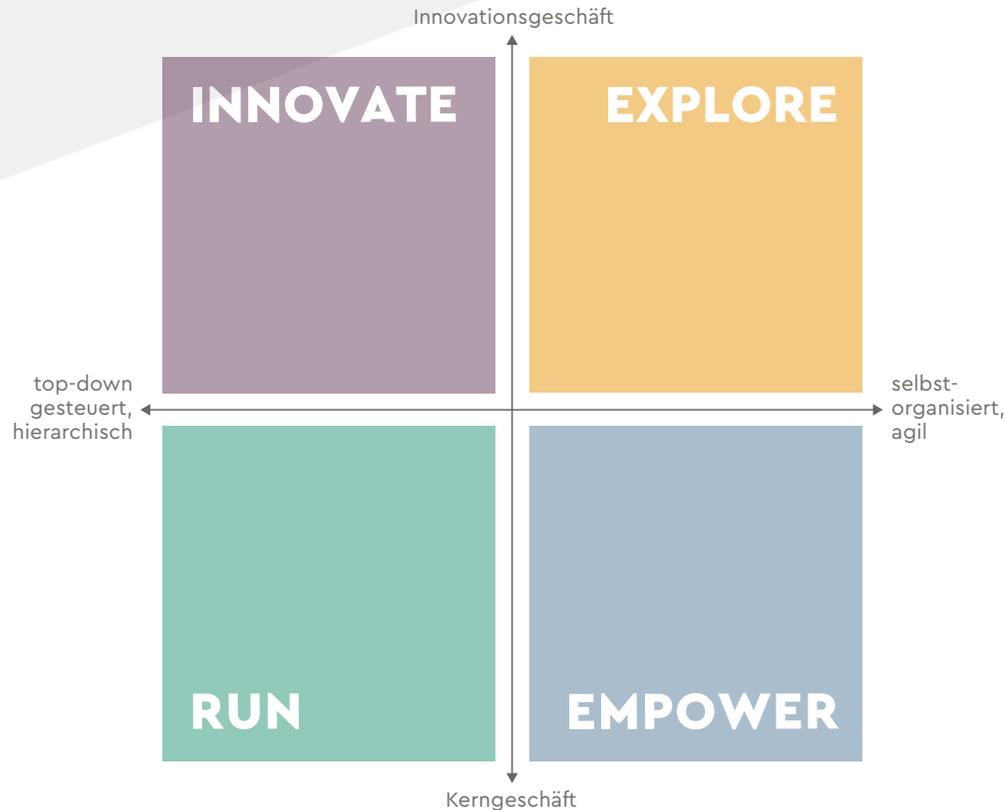
Auf Basis der Kontexte lassen sich unterschiedliche **Anforderungen an Führung** ableiten. Mit Hilfe von vier Führungsrollen können die erfolgskritischen Führungsweisen in den verschiedenen organisationalen Kontexten beschrieben werden.

→ siehe Führungsperspektive auf S. 10-11

Der Abgleich der beiden Perspektiven ermöglicht die Identifikation von Bereichen mit einer hohen oder ausbaufähigen **Passung** von Führungsweisen und organisationalem Kontext und somit die Ableitung von **spezifischen Maßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene**.

Unternehmensperspektive

Ausgangsbasis sind die Ziele und Zusammenarbeitsformen der Organisation



VERTIKALE ACHSE

Die vertikale Achse betrachtet die Ziele des Unternehmens(bereichs).

Sie beantwortet die Frage:

„Was soll das Unternehmen bzw. ein Unternehmensbereich erreichen?“

Wir unterscheiden zwischen dem Fokus auf das **Kerngeschäft** und dem Fokus auf **Innovationen**. So stellen wir das Konzept der Ambidextrie dar.



HORIZONTALE ACHSE

Die horizontale Achse betrachtet die **Gestaltung der Organisationsstruktur** und der **Zusammenarbeitsformen**.

Sie beantwortet die Frage:

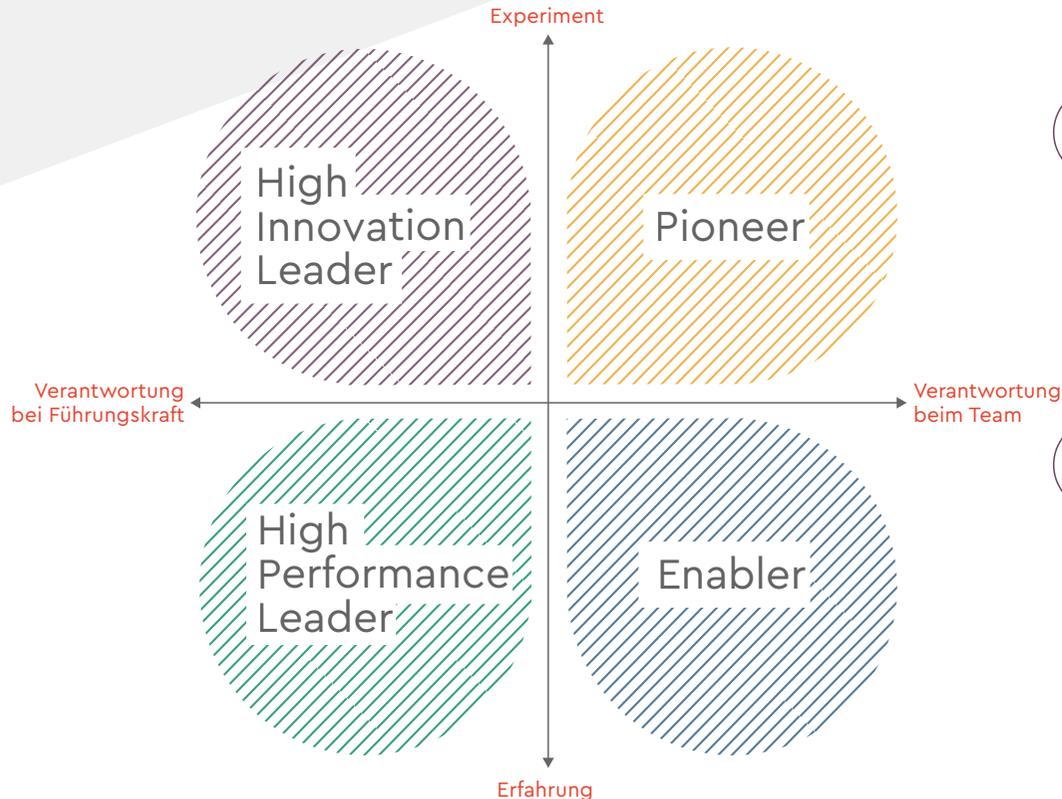
„Wie sollen die Ziele erreicht werden?“

Wir unterscheiden zwischen top-down gesteuerten, eher **hierarchischen** Formen der Arbeitsorganisation auf der einen Seite und selbstorganisierten, agilen sowie **netzwerkförmigen** Varianten auf der anderen Seite.

Als Resultat der Betrachtung beider Achsen ergeben sich aus Unternehmensperspektive vier verschiedene Kontexte, mit Hilfe derer ganze Unternehmen oder einzelne Bereiche beschrieben werden können. Ein Unternehmen(sbereich) kann Anteile von mehreren Kontexten aufweisen. Diese Kontexte haben unterschiedliche Implikationen für Themen wie Führung, Organisationsgestaltung, Performance Management, Recruiting etc.

Führungsperspektive

Das Konzept berücksichtigt vier Führungsrollen, die in ihrem jeweiligen Kontext erfolgsversprechend sind



VERTIKALE ACHSE

Die vertikale Achse bezieht sich auf die Entscheidungsfindung.

Sie beantwortet die Frage:

„Auf welcher Basis werden Entscheidungen getroffen?“

Wir unterscheiden zwischen einer Entscheidungsfindung basierend auf Erfahrungen im bestehenden Geschäft vs. dem Schaffen neuer Erfahrungen mithilfe von Experimenten.



HORIZONTALE ACHSE

Die horizontale Achse bezieht sich auf die Verantwortungsverteilung.

Sie beantwortet die Frage:

„Wer übernimmt Ownership und Verantwortung?“

Wir unterscheiden auf dieser Achse zwischen der Verantwortungsübernahme durch die Führungskraft und der Übernahme der Verantwortung durch ein (selbstorganisiertes) Team.

Das Rollenkonzept versteht sich als kontextuales Führungsmodell. Das bedeutet, dass es nicht auf der Annahme basiert, dass eine bestimmte Führungspraxis oder ein bestimmter Führungsstil grundsätzlich besser geeignet ist als andere. Vielmehr beschreibt das Konzept auf Basis der vier Kontexte vier distinkte Führungsrollen, die von einer Führungskraft anteilig übernommen bzw.

ausgefüllt werden können. So wird beispielsweise erwartet, dass Führungskräfte, deren Verantwortungsbereiche sich vor allem durch die Kontexte *Run* und *Empower* beschreiben lassen, insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie Führungsweisen im Sinne des High Performance Leaders und des Enablers zeigen.

Die vier Führungsrollen

Diese vier Führungsrollen beschreiben auf praxisnahe Weise erfolgskritische Handlungsweisen, Einstellungen und Methodenanwendungen

HIGH INNOVATION LEADER

Der Arbeitsfokus der **High Innovation Leader** liegt auf der systematischen, top-down gesteuerten Innovation neuer Produkte/Services. Sie leiten **Ziele aus übergeordneten Strategien ab** und steuern klassisch-strukturierte Innovationsprozesse über Meilensteine und Kennzahlen (z. B. Stagegate-Prozesse).

Beispiele: Forschungs- & Entwicklungsabteilungen



PIONEER

Pioneers erkennen Innovationspotenziale am Markt und in der eigenen Organisation. Sie nutzen moderne Methoden, um neue Ideen zu entwickeln, zu testen und zu skalieren. Sie fördern selbstorganisierte Zusammenarbeit, schaffen Freiräume und **inspirieren ihre Teams zu Kreativität, „bold moves“ und „out-of-the-box“-Denken.**

Beispiele: Innovation Labs, Digital-Einheiten



HIGH PERFORMANCE LEADER

High Performance Leader legen den Fokus auf Optimierungspotenziale im Kerngeschäft (Produktverbesserung, Effizienzsteigerung, etc.). Auf Basis von Analysen und Planungen geben sie **Ziele, Aufgaben, Standards und Verantwortlichkeiten** vor und kontrollieren den Erfolg mit Hilfe von Kennzahlen.

Beispiele: Produktionsleitung, Controlling



ENABLER

Enabler gestalten bei gleichbleibendem Fokus auf das Kerngeschäft eine selbstorganisierte und agile Arbeitsweise. Dazu vermitteln sie Kompetenzen, übertragen Verantwortung und **agieren als Coach für das Team und einzelne Mitarbeiter.**

Beispiele: Marketing, IT-Abteilungen



03 Die Studie



Vorgehensweise bei der Studie

Das Rollenkonzept zur ambidextren Führung wurde mithilfe eines umfangreichen Fragebogens international auf Anwendbarkeit und Nutzen untersucht

Warum: Wie wirkt sich die Passung von Führungsrolle zum organisationalen Kontext auf die Leistung des Organisationsbereichs, die Zufriedenheit und das Commitment der Führungskraft aus?

Was: Internationale Online-Umfrage

Wie: Verbreitet über soziale Netzwerke und Newsletter

Wer: TeilnehmerInnen mit Führungsverantwortung



Inhalte der Studie

16 Fragen zum **Organisationsbereich (Kontext)**

20 Fragen zur Beschreibung der eigenen **Führungsweise**

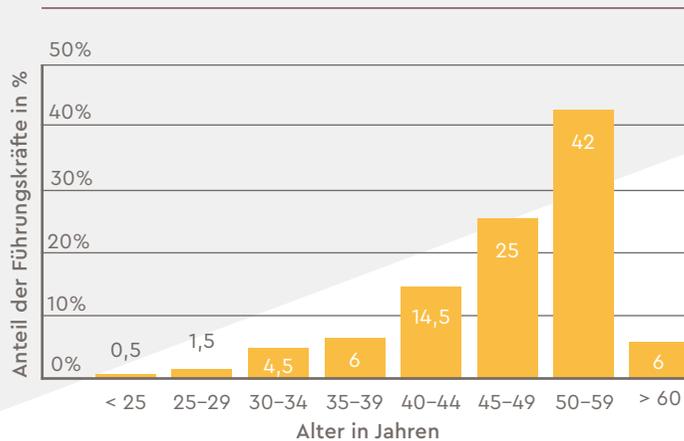
Abfrage der **Leistung** der eigenen Organisationseinheit, der **eigenen Leistung**, der individuellen **Zufriedenheit mit der Arbeit** und **Verbundenheit** des Befragten mit dem Unternehmen

Erfassung allgemeiner demographischer Daten

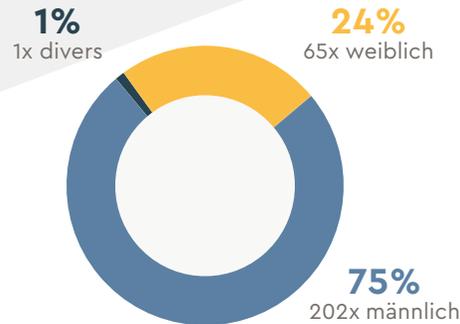
Die Studie – Wer hat teilgenommen?

Die Umfrage basiert auf einer **internationalen Stichprobe von 266 Führungskräften** zur Untersuchung des Rollenkonzepts

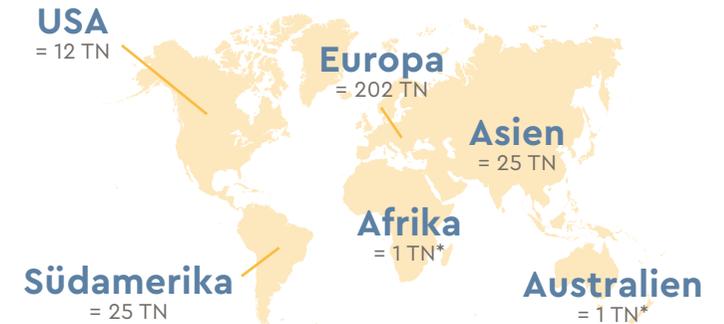
ALTER DER FÜHRUNGSKRÄFTE



GESCHLECHTERVERHÄLTNIS

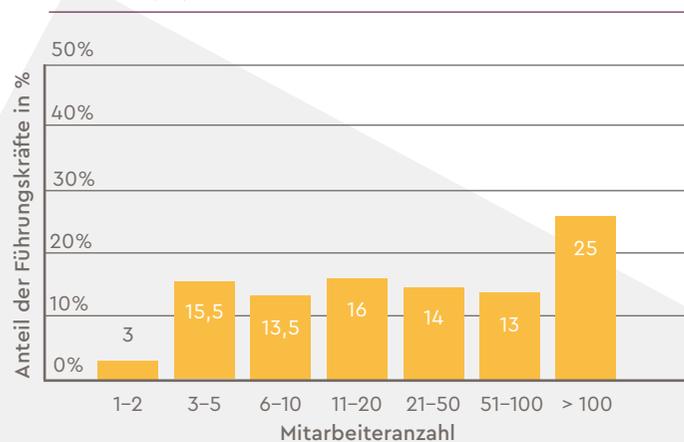


HERKUNFT DER UNTERNEHMEN NACH KONTINENT



* Wurden aufgrund von geringer TeilnehmerInnenzahl bei kontinent-spezifischen Auswertungen nicht berücksichtigt

(IN)DIREKTE FÜHRUNGSSPANNE



JAHRE IN DER AKTUELLEN ROLLE



DIE TEILNEHMENDEN ARBEITETEN IN UNTERNEHMEN ...

- ... aus über 25 Branchen.
- ... mit Ø über 5000 Mitarbeitenden.
- ... mit Ø über 100 Millionen Euro Umsatz.

Insgesamt haben 266 internationale Führungskräfte an unserer Studie teilgenommen.

04 Studienergebnisse



Studienergebnisse: Abgleich von Ist- und Soll-Zustand der Kontexte aus Unternehmensperspektive

Aus der Unternehmensperspektive werden, abgesehen vom Run-Quadranten, Steigerungen in allen Kontexten angestrebt

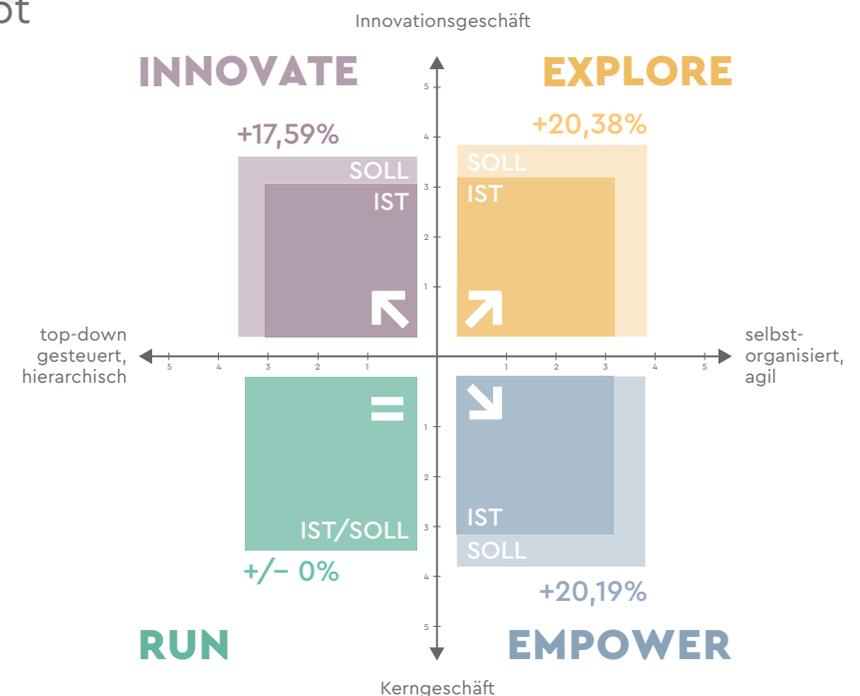
Die TeilnehmerInnen haben verschiedene Fragen zu ihrem Organisationsbereich aus Unternehmensperspektive beantwortet (z. B. zu ihrer Zielstellung und zu der Art, wie die Arbeit gestaltet wird). So konnten der **Ist-Zustand (Anteile der vier Kontextquadranten innerhalb des Organisationsbereichs)**, der **Soll-Zustand** (idealer Zustand in zwei Jahren) sowie eine Soll-Ist-Differenz berechnet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Anteile der Kontexte **Innovate, Explore und Empower** den TeilnehmerInnen zufolge **steigen** sollen. Die Organisationsbereiche sollten zukünftig folglich einen noch stärkeren Fokus auf Innovationen entwickeln. Überdies wird mehrheitlich ein deutlicher Ausbau von **selbstorganisierten und agilen Formen der Zusammenarbeit** gewünscht.

Dies geht jedoch laut der TeilnehmerInnen nicht mit einer Abkehr vom top-down gesteuerten Kerngeschäft einher (Run-Soll entspricht Ist-Zustand). Es handelt sich also nicht um eine Verschiebung des Fokus zugunsten von Innovativität und Agilität, sondern vielmehr um eine Ausweitung der organisationalen Komplexität. Die Anforderungen an die Führungskräfte werden also vielfältiger und umfangreicher.

FAZIT

Die TeilnehmerInnen geben an, dass die Kontexte mit Fokus auf Innovationen sowie mit Fokus auf selbstorganisierten, agilen Arbeitsformen in den nächsten zwei Jahren idealerweise deutlich steigen. Der Run Kontext soll konstant bleiben.



Die Grafik zeigt die Ausprägungen der Ist- und Soll-Zustände hinsichtlich der vier Kontexte aus Unternehmensperspektive sowie die Differenz zwischen Ist- und Soll-Werten in Prozent. Positive Prozentzahlen bedeuten, dass der Soll-Wert (ideale Ausprägung in zwei Jahren) größer ist als der Ist-Wert.

Studienergebnisse: Ausprägung der Führungsrollen

Die vier Führungsrollen werden von den StudienteilnehmerInnen zu vergleichbaren Anteilen ausgefüllt und eingenommen

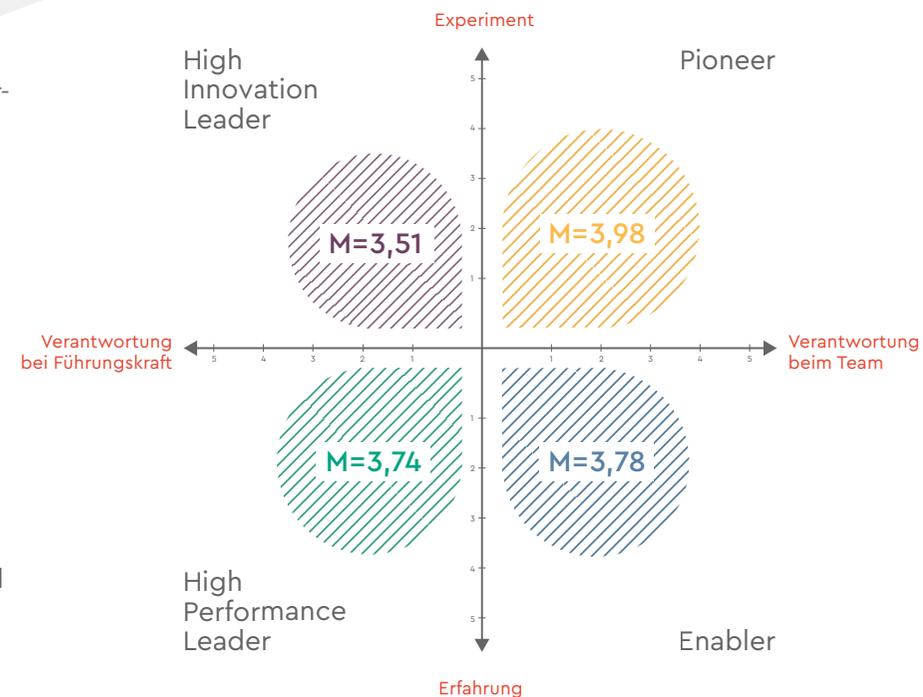
Die TeilnehmerInnen haben zudem verschiedene Fragen zu ihrem individuellen Führungsverhalten beantwortet. Daraus wurde berechnet, wie hoch die **Anteile der vier Rollen an dem Führungsverhalten** der TeilnehmerInnen sind.

Die verschiedenen Führungsrollen werden von den teilnehmenden Führungskräften in **vergleichbaren Ausmaßen** eingenommen. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass es sich bei dem Rollenkonzept zur ambidextren Führung nicht um eine Typologie-Logik (im Sinne von "entweder... oder...") handelt. Vielmehr handelt es sich um Rollen, die je nach Bedarf bzw. Kontext durch die Führungskräfte ausgeübt und eingenommen werden können.

Überraschend erscheint jedoch, dass die teilnehmenden Führungskräfte **die Pioneer Rolle** bei sich persönlich als am stärksten ausgeprägte Führungsrolle sehen. Auch wenn die Gestaltung von selbstorganisierten Arbeitsformen zur Fokussierung auf das Innovationsgeschäft eine steigende Bedeutung in der Führung erlebt, stellt es aus Expertensicht jedoch noch nicht den vornehmlichen Aspekt der Führungspraxis dar. Daher ist dieser Befund wohl eher auf eine durch die hohe mediale Präsenz der Thematik **verzerrte Selbstwahrnehmung** oder auch methodische Ursachen zurückzuführen.

FAZIT

Die verschiedenen Führungsrollen werden von den TeilnehmerInnen in ähnlichen Maßen eingenommen, was verdeutlicht, dass das Rollenkonzept keiner Typologie-Logik folgt.



Die Grafik zeigt die Ausprägungen der Führungsrollen. Die Angaben beziehen sich auf die Mittelwerte der jeweiligen Führungsrolle auf einer Skala von 1-5. 1 steht für eine geringe Ausprägung und 5 für eine hohe Ausprägung der Führungsrolle.

Studienergebnisse: Fit zwischen Kontext und Ausprägung der Führungsrollen

Passen organisationaler Kontext und Führungsrollen zusammen, profitieren das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungskraft

Das Rollenkonzept ist ein kontextuelles Führungskonzept. Das bedeutet, dass die **Passung des Kontexts zu der von der Führungskraft** ausgeführten Führungsrolle entscheidend ist. Der Abgleich der Unternehmens- und Führungsperspektiven ermöglicht die Identifikation von Bereichen mit einer hohen oder ausbaufähigen Passung von Führungsweisen und organisationalem Kontext und somit **die Ableitung von spezifischen Maßnahmen** auf organisationaler und individueller Ebene.

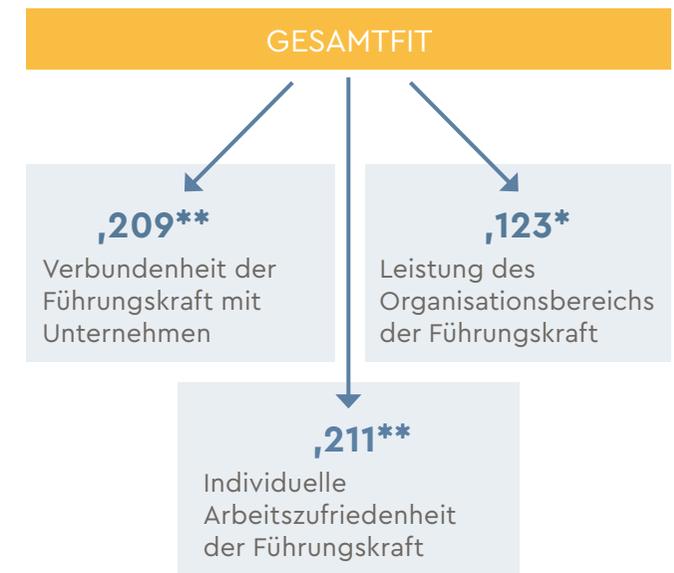
Daher entsteht folgende **Kernhypothese**, die wir mit der Studie empirisch überprüfen konnten: Je höher die Passung zwischen den Ausprägungen der Kontexte aus Unternehmensperspektive und den Ausprägungen der Führungsrollen, desto höher ist die Leistung des Organisationsbereichs, die Leistung der Führungskraft, die Arbeitszufriedenheit der Führungskraft und die Verbundenheit der Führungskraft mit dem Unternehmen. Um dies zu überprüfen wurde ein **Gesamtfit** berechnet – also jener Wert, der die Passung über alle vier Quadranten beschreibt. Die Basis dessen waren die Differenzen von organisationalem Ist-Zustand und der Ausprägung der entsprechenden Führungsrolle in jedem Quadranten.

Unser Ergebnis: Je höher der Gesamtfit bei einer Führungskraft, desto höher fallen die Leistung des Organisationsbereichs, die individuelle Arbeitszufriedenheit der Führungskraft und die Verbundenheit der Führungskraft mit dem Unternehmen aus.

Mit der selbsteingeschätzten Leistung der Führungskraft besteht kein signifikanter Zusammenhang.

FAZIT

Passt das Verhalten der Führungskraft zu den Anforderungen, die der organisationale Kontext an die Führung stellt, profitieren das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungskraft.



Die Grafik zeigt die Korrelationskoeffizienten des Gesamtfits (Passung von Führungsrollen und Kontext über alle vier Quadranten) mit den folgenden Variablen: Verbundenheit der Führungskraft mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit der Führungskraft und Leistung des Organisationsbereichs. Es gilt: Je höher der Gesamtfit, desto positiver fallen die drei Ergebnisvariablen aus.

* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig)

** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig)

Studienergebnisse: Weiterführende Ergebnisse

Die Übereinstimmung von Ist & Soll im organisationalen Kontext sowie die Kontextabhängigkeit der Führungsrollen sind von hoher Bedeutung

Eine gute Passung geht mit positiver Leistung, Arbeitszufriedenheit und starker Verbundenheit einher

Es zeigt sich, dass eine hohe **Übereinstimmung von Ist- und Soll-Zustand** hinsichtlich der Ausprägungen der Kontexte aus Unternehmensperspektive positiv mit der Leistung des Organisationsbereichs, der Arbeitszufriedenheit der Führungskraft und der Verbundenheit der Führungskraft mit dem Unternehmen zusammenhängt.

Entspricht der Ist-Zustand dem Soll-Zustand, dann ist der Organisationsbereich folglich entweder bereits gut für die Zukunft aufgestellt und die zukünftig anstehenden Anforderungen sind schon erfüllt oder es wird kein Entwicklungs- bzw. Veränderungsbedarf innerhalb der nächsten zwei Jahre gesehen. Ist das der Fall, steht dies in einem positiven Zusammenhang zu den oben genannten Ergebnisvariablen.

Es gibt nicht die EINE Führungsrolle – Die Passung macht's

Alle Rollen des Konzepts korrelieren miteinander. **Das bedeutet, dass alle Führungskräfte anteilig und flexibel alle Rollen ausüben können.** Darüber hinaus hängen die Führungsrollen positiv mit den Ausprägungen der entsprechenden Kontexte aus Unternehmensperspektive zusammen. Ist Run angesagt, zeigt sich die Führungskraft beispielsweise auch stärker als High Performance Leader.

Besonders hervorzuheben ist, dass es nicht die eine Führungsrolle gibt, die am stärksten mit allen Kontexten und Ergebnisvariablen zusammenhängt. Im Gegensatz zu vielen Führungsstil-Modellen gibt es bei dem Rollenkonzept zur ambidextren Führung also nicht **die eine optimale Rolle**. Der Fokus liegt vielmehr auf der **Passung: Die ausgeübte Führungsrolle muss zu den Anforderungen bzw. zum Kontext des jeweiligen Organisationsbereichs passen, um eine positive Wirkung zu entfalten.**

Studienergebnisse: Internationaler Vergleich

Im internationalen Vergleich zeigen sich keine bedeutenden länderspezifischen Unterschiede

USA

In den USA scheinen die organisationalen Strukturen **Empower** und **Innovate** zu dominieren.

EUROPA

Überdurchschnittlich viele starke Einschätzungen für die Rollen **Pioneer** und **Enabler**

ASIEN

In Asien wird der organisationale Ist-Zustand in den Bereichen **Run** und **Innovate** vergleichsweise hoch eingeschätzt. Vorrangig scheinen dort top-down gesteuerte Unternehmensformen vertreten zu sein.

SÜDAMERIKA

Präferenz für die Rollen **High Performance Leader**, **High Innovation Leader** und **Enabler**



Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Kontinenten bezüglich der Passung von Führungsrollen und Kontexten im Ist-Zustand. Dies kann als Hinweis für die internationale Gültigkeit und Anwendbarkeit des Rollenkonzepts zur ambidextren Führung verstanden werden.

* Aufgrund der geringen TeilnehmerInnenzahl aus Afrika & Australien (jw. N = 1) wurden diese TeilnehmerInnen bei den Analysen zum Vergleich der Kontinente nicht berücksichtigt.

Studienergebnisse: Unterschiede nach demographischen Variablen

Alter, Geschlecht, Unternehmen oder Positionsdauer beeinflussen die Studienergebnisse auf unterschiedliche Art und Weise



Alter: Die beiden Führungsrollen **High Innovation Leader** ($r = 0,18^{**}$) und **High Performance Leader** ($r = 0,21^{**}$), die durch ein eher hierarchisches Führungsverständnis geprägt sind, sind tendenziell stärker ausgeprägt bei Personen fortgeschrittenen Alters. Dies könnte daran liegen, dass diese beiden Rollen am ehesten dem klassischen Führungsverständnis entsprechen, welches in der Vergangenheit in vielen Unternehmen überwog.



Unternehmen: Weder die Anzahl der Mitarbeiter noch der Umsatz des Unternehmens stehen in einem Zusammenhang mit der Art der Führung oder der Gestaltung der Zusammenarbeit. Allerdings zeigt sich: Je mehr Mitarbeiter einer Führungskraft unterstellt sind, desto höher sind die Ausprägungen der Führungsrollen **High Performance Leader** ($r = 0,26^{**}$) und **High Innovation Leader** ($r = 0,20^{**}$).

Eine eher hierarchisch geprägte Form der Führung scheint bei einer hohen Anzahl von unterstellten MitarbeiterInnen zu überwiegen. Ein Zusammenhang zwischen den beiden anderen Führungsrollen und der Führungsspanne besteht nicht.



Geschlecht: Männliche Teilnehmer gaben höhere Ausprägungen als **High Innovation Leader** und **High Performance Leader** an. Interpretiert man dies auf der Grundlage gängiger Geschlechterklischees, könnte man daraus schließen, Männer begäben sich lieber in steuernde Positionen, während Frauen eher kooperative/coachende Formen der Zusammenarbeit bevorzugten. Mehr noch: Männliche Führungskräfte schätzten den organisationalen Ist-Zustand grundsätzlich in allen Bereichen höher ein als Frauen. Man könnte daraus schlussfolgern, dass männliche Führungskräfte bei der Analyse der eigenen Bereiche/Unternehmen tendenziell optimistischer eingestellt sind.



Positionsdauer: Wie lange eine Führungskraft schon in ihrer/seiner Position tätig ist, hat laut unseren Studienergebnissen keinen Einfluss auf die Ausübung und das Ausmaß der verschiedenen Führungsrollen.

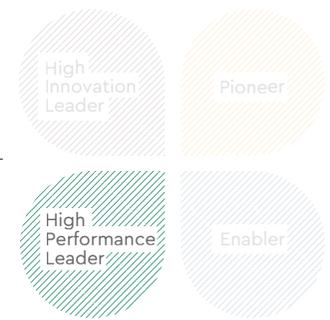
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant.

05 Führungsrollen stärken und implementieren



High Performance Leader

Dies sind Erfolgsstrategien führender Unternehmen in Deutschland



So stärken Sie Ihre High Performance Leader Rolle:

- > Vergeben Sie Rollen und halten Sie schriftlich fest, welche Erwartungen Sie an die Rolle haben und wie sich eine erfolgreiche Ausübung in Kennzahlen widerspiegelt.
- > Nutzen Sie die SMART-Methode, um die Zielsetzung effektiv zu gestalten, und überprüfen Sie die Ziele sowie deren Erreichungsgrad regelmäßig.
- > Strukturieren Sie Performance Management Prozesse u. a. mit gut gewählten KPIs und Dashboards, sodass Leistung gemessen wird und der Fortschritt von allen Beteiligten eingesehen werden kann.
- > Berichten Sie bei einer Messung transparent über (Zwischen-)Ergebnisse.
- > Definieren und formalisieren Sie Vorgehensweisen, Prozesse sowie Standards of Procedures und machen Sie die Beschreibungen Ihren Teams zugänglich.
- > Nutzen Sie Methoden wie die RACI-Matrix, ABC-Analysen, FORDEC etc.
- > Evaluieren Sie nach abgeschlossenen Projekten diese mit Ihren Mitarbeitern, erkundigen Sie sich bei internen und externen Kunden nach Feedback.
- > Suchen Sie kontinuierlich nach Optimierungspotenzialen in Ihrem Verantwortungsbereich und setzen Sie Business Cases auf, um deren Nutzen einzuschätzen.
- > Reduzieren Sie nach einer eindeutigen Analyse den Kapitalaufwand, der keinen Mehrwert liefert.



Dr. Reza Moussavian

SVP HR Development/
Digital & Innovation
Deutsche Telekom AG

„Viele Unternehmen stellen ihre Strukturen gerade mit Nachdruck auf agil um – mit allen Veränderungen, die das hinsichtlich Führungsrollen, Verantwortlichkeiten und Entwicklung von Führungskompetenzen mit sich bringt. In Zukunft werden gute **Run-Profile** kritische Ressourcen werden. Es ist deshalb wichtig, parallel explizite **High Performance Leader** zu finden, zu entwickeln und zu binden.“

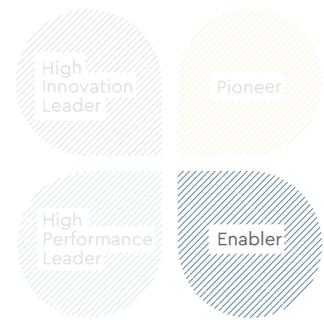


Alexander Hochgürtel

Co-Founder & CEO
New Forge GmbH

„Das Kerngeschäft bringt heute das Geld für das Unternehmen, das stützt das hohe Commitment der **High Performance Leader** zu der Organisation.“

Enabler



Dies sind Erfolgsstrategien führender Unternehmen in Deutschland

„Eine Führungskraft muss bei uns das Selbstverständnis eines **Coachs und Mentors** haben. Um diese Führungsqualität zu sichern, müssen die richtigen Personen ausgewählt und eingestellt bzw. dahin entwickelt werden. Die Auswahl an Mitarbeitern und Führungskräften ist folglich ein teamorientierter Prozess; wobei sowohl die jeweiligen Teams als auch die Geschäftsleitung Teil des Auswahlprozesses sind.“

Alexander Hochgürtel

Co-Founder & CEO
New Forge GmbH



So stärken Sie Ihre Enabler Rolle:

- > Besuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Team Workshops und Trainings zu agilen Methoden und anderen Best Practices im Bereich Agilität.
- > Führen Sie agile Rollenkonzepte ein (z.B. SCRUM mit den Rollen Product Owner, Scrum Master und Team) und entwickeln Sie diese stetig auf Basis der reflektierten Erfahrungen gemeinsam mit Ihrem Team weiter.
- > Nutzen Sie nach Absprache mit Ihrem Team verschiedene Meetingformate wie z. B. Daily Stand-Ups, Reviews oder Retrospektiven.
- > Organisieren Sie Workshops mit Ihrem Team, in denen Sie auf kooperative Weise die Ziele und Fokusthemen Ihres Teams für die nächsten Monate definieren.
- > Planen Sie regelmäßige one-on-one Gespräche mit Teammitgliedern, in denen Sie sich auf ihre persönliche Entwicklung fokussieren.
- > Wenden Sie im Gespräch Coaching-Techniken wie z. B. das GROW-Modell, bestimmte Fragetechniken oder die OSCAR-Feedback-Technik an.
- > Stellen Sie Ihren Teammitgliedern ca. 10% ihrer Arbeitszeit für selbstorganisiertes Lernen zur Verfügung. Reflektieren Sie die Ergebnisse regelmäßig im Team.

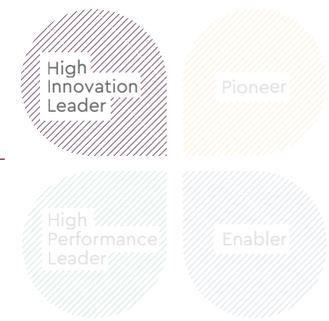
Janko Zöllner

Executives and
Talent Development
EVONIK



„**Ambidextrie und Eigenverantwortung** gehören bei unseren Führungskräften zum Alltag. Durch den Einsatz in verschiedenen Geschäften, Funktionen und Regionen bieten wir unseren zukünftigen Führungskräften die Möglichkeit, entsprechende Erfahrungen im Rahmen der Talententwicklung zu erwerben. Auch für Nicht-Führungskräfte haben Selbstorganisation und die Verantwortung für die eigene Entwicklung in den letzten Jahren massiv an Bedeutung zugenommen. So stehen diese Themen bei Evonik im Zentrum der Lernstrategie. Mitarbeiter können immer öfter selbst bestimmen, an welchen Lernthemen sie arbeiten, um in ihrer Rolle noch erfolgreicher zu werden. Wir unterstützen bei der Auswahl, kuratieren sogenannte Learning Journeys, wollen aber insgesamt weniger Push und mehr Pull im Lernen.“

High Innovation Leader



Dies sind Erfolgsstrategien führender Unternehmen in Deutschland

So stärken Sie Ihre High Innovation Leader Rolle:

- > Besuchen Sie Konferenzen und unterstützen Sie Kooperationen mit lokalen Universitäten, um sich über aktuelle Trends und Benchmarks in Ihrem Bereich zu informieren und dieses Wissen zu nutzen.
- > Führen Sie regelmäßig SWOT-Analysen in Ihrem Geschäftsbereich durch.
- > Nutzen Sie die übergeordnete Unternehmensstrategie, um in Zusammenarbeit mit dem Management Innovationsziele zu definieren.
- > Setzen Sie mittel- bis langfristige Projektpläne auf, die regelmäßige Qualitätskontrollen beinhalten („Stagegates“) und dem Wasserfall-Prinzip folgen.
- > Definieren Sie im Rahmen von Innovationsprozessen klare Rollen und Verantwortlichkeiten wie z.B. Projektleiter, Sounding Board und Sponsoren.
- > Entwerfen Sie klare Service-Level-Agreements mit allen internen und externen Partnern.
- > Machen Sie sich mit Innovationsmethoden bekannt und beobachten Sie Kollegen bei der Anwendung dieser, um von ihnen zu lernen.



Dr. Kai-Holger Liebert

Head of Global Learning Campus
Siemens AG

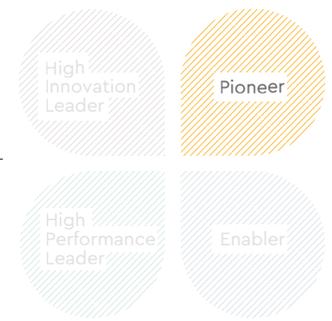
„Innovation spielt bei Siemens eine wichtige Rolle. Ideen auf Basis neuer Technologien zu generieren ist entscheidend. Deshalb befähigen wir großflächig unsere MitarbeiterInnen, u.a. durch praxisnahe **E-Learningangebote** auf unserer Learner Experience Plattform ‚My Learning World‘. Darin vermitteln wir Wissen rund um KI, Data Analytics und IoT und kombinieren dies mit Business Know-how, um fit für die Zukunft zu werden.“

Alexandra Hauser

Head of Corporate Qualification and Training
Knorr-Bremse AG



„Durch Förderprogramme wie Traineeships können wir die Ausbildung innovativer Führungskräfte unterstützen. Trainees müssen im Rahmen ihres Programms ständig ihre Perspektive wechseln; so wächst man in eine **Innovatorenrolle** hinein. Auch im späteren Berufsalltag kann die Perspektivübernahme und die Anregung neuer Gedanken bei Führungskräften gefördert werden, z.B. durch einen verpflichtenden internationalen Austausch im Zuge des Führungskräfte-Curriculums.“



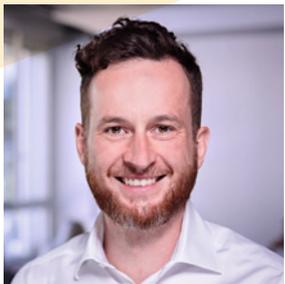
Dies sind Erfolgsstrategien führender Unternehmen in Deutschland



Fabio Ziemßen

Director Food Innovation,
NX-FOOD by Metro AG

„Disrupting wird bei uns durch neue Formate wie interne Veranstaltungen, Vorträge oder auch einen Austausch über „Fuck-ups“ den Kollegen näher gebracht. Bei uns hat auch ein internes Meet Up zum Thema Führungskultur stattgefunden, in dem wir die neuen Anforderungen an Führungskräfte besprochen haben; der beste Leader ist schließlich der, der nicht VOR der Gruppe ist, sondern eher AUS der Gruppe heraus führt. Die Herausforderung liegt darin, disruptive Ansätze dann auch durch alle Kernbereiche – vom Einkauf bis zur IT – des Unternehmens zu tragen und ein ganzheitliches Konzept des „**Corporate Culture Changes**“ anzusetzen.“



Dr. Daniel Schmelzer

CEO,
everskill GmbH

„Da es sehr schwer ist, seine eigenen Ideen und Entscheidungen zu verwerfen, sollten die Manager von großen Business-Einheiten nicht CEO sein. Da sie ihre eigenen Kälber nicht schlachten können, kann die Firma nicht disruptiv arbeiten. Ein CEO muss aber stets ein **Innovator** sein.“

So stärken Sie Ihre **Pioneer** Rolle:

- > Erlernen und nutzen Sie moderne Innovationsmethoden wie z. B. Design Thinking, Design Sprint und Lean Startup.
- > Etablieren Sie agile Arbeits- und Organisationsformen wie z. B. Scrum, „Tribes und Chapters“ (vgl. Spotify Ansatz) oder Holocracy.
- > Informieren Sie Ihr Netzwerk regelmäßig über neue, innovative Ideen und laden Sie Partner als „Tester“ ein.
- > Veranstalten Sie offene Innovationstage mit Kunden und Netzwerkpartnern, um das Prinzip der Open Source Innovationen aktiv voranzutreiben.
- > Nutzen Sie Ideation Jams, Hackathons und BarCamps, um mit cross-funktionaler Besetzung (intern + extern) Innovationen gemeinsam entwickeln zu können.
- > Fordern Sie Ihre Teammitglieder auf, mindestens ein „Passions-Projekt“ zu verfolgen und im Rahmen von Teammeetings über Fortschritt und (Miss-)Erfolge zu berichten.
- > Stellen Sie ein Ideation-Project Budget zur Verfügung, das Teammitglieder für selbstorganisiertes Arbeiten an Innovationen nutzen können.
- > Nutzen Sie interne Kommunikationsformate, um sich als Vordenker, Innovator und Meinungsbildner zu positionieren.

Unser Beratungsansatz

Das Rollenkonzept zur ambidextren Führung bietet uns zahlreiche Möglichkeiten, Sie und Ihre Organisation bei einer zukunftsorientierten Aufstellung zu unterstützen – pragmatisch, wissenschaftlich, innovativ



Executive Search & Leadership Diagnostics: Suche und Auswahl der Personen, die eine besonders gute Passung zu den Anforderungen des organisationalen Kontexts darstellen und ausgewählte Führungsrollen verkörpern können



Leadership Development: Gezielte Entwicklung von angehenden und erfahrenen Führungskräften zur Stärkung von rollenspezifischen Führungsweisen für eine noch höhere Wirksamkeit im jeweiligen Organisationskontext



Organizational Development: Analyse Ihrer aktuellen Ausgangssituation in Bezug auf Organisationsdesign und Formen der Zusammenarbeit, Definition von Zielausprägungen und Handlungsfeldern sowie Ableitung von konkreten Maßnahmen zur optimalen Gestaltung Ihrer Aufbau- und Ablauforganisation



Performance Management: Abgleich Ihres aktuellen Performance Managements mit den im Konzept beschriebenen kontextspezifischen Rollenanforderungen und Ableitung von Stärken und Verbesserungsmaßnahmen

pragmatisch, wissenschaftlich, innovativ

Kontakt

Ihre Ansprechpartner



Jens Bergstein
Director
Leadership & Change

Mobil: +49 152 086 859 41
jens.bergstein@kienbaum.de



Julia Baier
Consultant
Leadership & Change

Mobil: +49 172 910 67 40
julia.baier@kienbaum.de



Florian Schnitzler
Senior Consultant
Leadership & Change

Mobil: +49 173 2002 179
florian.schnitzler@kienbaum.de

Treten Sie mit uns in Kontakt.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback und Ihre Fragen!

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment