



Ambidextrous Leadership als Grundlage für die Personaleinsatzplanung

Jan Laser

1 Ambidextrous Leadership

In der heutigen dynamischen und komplexen Zeit stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, sowohl die Effizienz bestehender unternehmerischer Prozesse zu maximieren als auch inkrementelle und diskontinuierliche Innovationen voranzutreiben und neue Märkte zu erschließen sowie eine Balance zwischen diesen Bereichen herzustellen (Baškarada et al. 2016, March 1991, Papachroni et al. 2014). Ambidextrous Leadership ist eine Führungsform, die durch die Förderung des flexiblen Organisationalen Lernens und Handelns sowie einer Organisationsstruktur hinsichtlich Exploration (Erschließung neuer Märkte) und Exploitation (Effizienzsteigerung bei der Ressourcennutzung) (organizational ambidexterity, Baškarada et al. 2016, Duwe 2022) genau die voranstehenden Ziele unterstützen möchte (Rosing et al. 2011, Asif 2017, Laser 2024). Hierzu sollten Führungskräfte eine Vielzahl an Kriterien erfüllen (Laser 2022). Dazu gehört insbesondere die Flexibilität, je nach Bedarf zwischen Exploration und Exploitation zu wechseln. Würde sich die Führungskraft nicht an externe Veränderungen anpassen und sich und seinen Bereich nicht entsprechend weiterentwickeln, würde die Organisation bzw. der jeweilige Bereich stagnieren (Bennis 2009) und schlimmstenfalls Insolvenz anmelden müssen, so wie bei Blockbuster (Faber 2010), die im Jahr 2000 Netflix – Netflix hatte im Jahr 2024 ein Betriebsergebnis (operating income) von über 10 Mrd. US-Dollar (Sperling 2025) – für 50 Mio. US-Dollar hätten

J. Laser (✉)
Hamburg, Deutschland
E-Mail: jan.laser@coplam.de

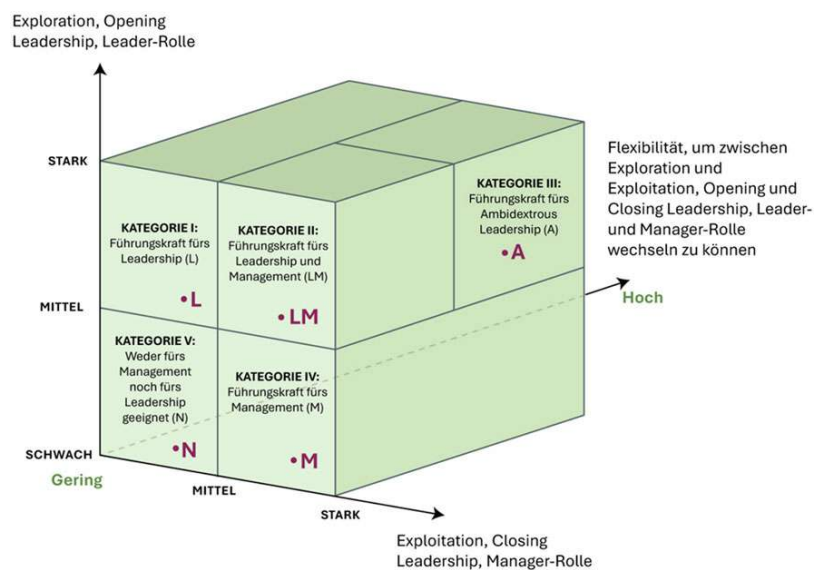


Abb. 1 Kategorien für Führungskräfte unter Beachtung der Konzepte: organisatorische Ambidextrie, Ambidextrous Leadership und Leader- und Manager-Rolle. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Laser 2022, S. 454).

übernehmen können (Randolph 2019). Exploration wird durch ein Opening Leadership gefördert (Tung 2016) und durch die Leadership-Rolle unterstützt (Laser 2022, O'Reilly III/Tushman 2016). Exploitation hingegen wird durch ein Closing Leadership gefördert (Tung 2016) und durch die Manager-Rolle gestärkt (Laser 2022, O'Reilly III/Tushman 2016). Die Führungskräfte sollten je nach Situation entweder Exploration oder Exploitation gezielt intensivieren können und eine Balance zwischen Opening und Closing Leadership herstellen (Gerlach et al. 2020, Laser 2021a) sowie zwischen der Leader-/Manager-Rolle.

Die nachstehende Abb. 1 soll das Konzept Ambidextrous Leadership verdeutlichen, hier werden die Fähigkeiten von Führungskräften für Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle dargestellt und die Fähigkeit abgebildet, flexibel zwischen diesen beiden Dimensionen bei Bedarf zu wechseln. In der Abb. 1 werden mehrere Führungstypen identifiziert, und zwar:

- Führungskräfte, die die Minimalanforderungen im Bereich Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle erfüllen, aber nicht im Bereich Exploitation/Closing Leadership/Management-Rolle und auch nicht die minimalen Flexibilitätsanforderungen erfüllen (*Kategorie I: Führungskraft fürs Leadership*), und
- Führungskräfte, die die Minimalanforderungen in den Bereichen Explora-

tion/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle erfüllen, jedoch nicht die Minimalanforderung in Bezug zur Flexibilität, um eine situativ angepasste Balance zwischen diesen Bereichen herzustellen (*Kategorie II: Führungskraft fürs Leadership und Management*), sowie

- Führungskräfte, die die Minimalanforderungen in allen drei Dimensionen in Bezug auf ein Ambidextrous Leadership erfüllen (*Kategorie III: Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership*), sowie jene
- Führungskräfte, die die Minimalanforderungen im Bereich Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle erfüllen, aber nicht im Bereich Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und auch nicht die minimalen Flexibilitätsanforderungen erfüllen (*Kategorie IV: Führungskraft fürs Management*), sowie
- Mitarbeiter, die die Minimalanforderungen in den Bereichen Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle sowie die minimalen Flexibilitätsanforderungen nicht erfüllen (*Kategorie V: Weder fürs Management noch fürs Leadership geeignet*)

Bislang gibt es keine Operationalisierung, wie die Führungskräfte den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden können. Diese Arbeit soll der Anfang sein, diese Lücke zu schließen, wobei im nächsten Punkt mittels eines Desk Researchs, d. h. einer Überprüfung bestehender Datenquellen (Thiel 2022), auf die Beurteilungskriterien eingegangen wird, die dann im 3. Punkt in ein präskriptives, mathematisches Entscheidungsmodell einfließen, um die Zuordnung der Kandidaten auf die Stellen zu ermöglichen (Personaleinsatzplanung), das sog. klassische Personnel Assignment-Problem (Spengler et al. 2019, Spengler 2006), um den sog. Person-job fit („[...] is defined [...] as the degree of agreement between employee attributes and job attributes“, Du et al. 2023, S. 563) bestmöglich herzustellen. Dazu sind die Mitarbeiterkompetenzen und -präferenzen mit den Stellenanforderungen abzugleichen, wodurch sowohl die Mitarbeitermotivation gesteigert als auch die Arbeitsleistung verbessert werden soll (Peters/Zelewski 2007). In diesem einperiodigen Einzelentscheidungsmodell wird eine lineare Optimierung mit linearen Restriktionen verwendet. Diese Restriktionen begrenzen den Lösungsraum so, dass die vom Entscheider gewünschte/n Kategorie/n – wie in der Abb. 1 – eingehalten werden. Die Zielfunktion wird im Sinne des ökonomischen Prinzips der Outputmaximierung maximiert (Spengler et al. 2019), eine diskrete Indikatorvariable zeigt an, ob ein Mitarbeiter r eine

Stelle q in der jeweiligen Kategorie (z. B. Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership) einnehmen sollte, sodass die optimale Mitarbeiterallokation ersichtlich wird. Abschließend werden im 4. Punkt Schlussfolgerungen gezogen.

2 Entscheidungskriterien für die Personaleinsatzplanung auf Basis eines Ambidextrous Leadership

In diesem Kapitel werden die Kriterien zur Mitarbeiterbeurteilung behandelt, die als Daten in das nachfolgende Entscheidungsmodell einfließen. Zur Strukturierung wird eine Zielhierarchie entwickelt, um ein Verständnis für die relevanten Zusammenhänge zu bekommen (Nitzsch 2021). Die Daten für die untersten Kriterien in der Zielhierarchie können empirisch erhoben werden, wobei in diesem Abschnitt zum einen das Skalenniveau als Rahmenbedingung für die später auszuführenden mathematischen Operationen berücksichtigt wird und zum anderen auch mögliche differierende Skalenbreiten, um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse zu minimieren. Abschließend erfolgt die Gewichtung der Kriterien, um deren relative Bedeutung im Entscheidungsprozess zu quantifizieren.

Die Eignungsbewertung der Mitarbeiter für eine bestimmte Stelle ist ein Problem (Laser 2017) aufgrund der komplexen Entscheidungssituation mit der Vielzahl an Einflüssen und Interdependenzen, die die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters auf einer bestimmten Stelle beeinflussen können. Ein weiteres Problem ergibt sich bei der Differenzierung zwischen den in Abb. 1 dargestellten Kategorien im Rahmen der Mitarbeitereignungsbewertung. Wird beispielsweise das Kriterium „Intelligenz“ als zentrale Voraussetzung für ein Ambidextrous Leadership betrachtet, erscheint es kaum plausibel, dass ein Mitarbeiter in der Kategorie „Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership“ ein hohes Maß an Intelligenz hat, während derselbe Mitarbeiter in der Kategorie „Führungskraft fürs Management“ ein geringes Maß an Intelligenz aufweist, folglich gibt es ein Maß an Intelligenz, welches über alle Kategorien gleich ist, weswegen diese Kriterien (allgemeine Kriterien) nicht nach den Bereichen Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle differenziert werden sollten (Laser 2022). Dennoch können diese Kriterien genutzt werden, um die Eignung von Mitarbeitern für Stellen zu bewerten. Wenn jedoch ausschließlich allgemeine Kriterien vorliegen, gestaltet sich die Einordnung der Mitarbeiter in die Kategorien in Abb. 1 problematisch, da keine expliziten Differenzierungsmerkmale vorhanden sind. Diese Kriterien (z. B. Intelligenz) werden in der nachstehenden Abb. 2 unter der Kategorie „Bestimmung allgemeiner Kriterien“ subsumiert.

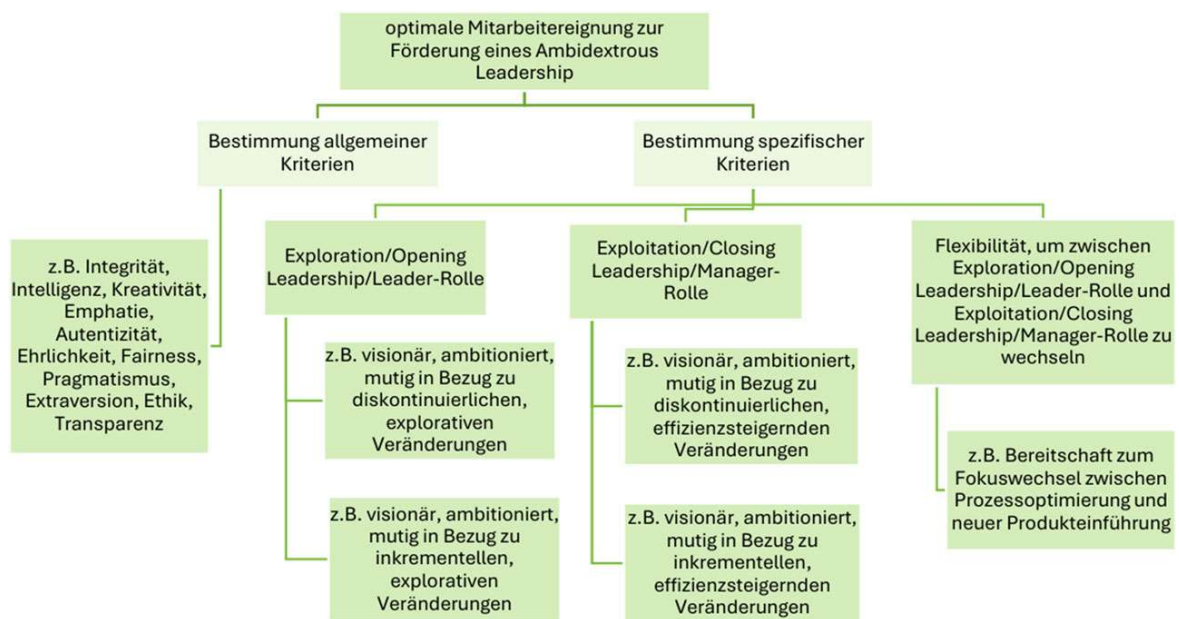


Abb. 2 Zielhierarchie für die Mitarbeiterbeurteilung zur Förderung eines Ambidextrous Leadership

Nun können mittels Dekomposition komplexe Probleme vereinfacht werden, um sie einer rationalen Entscheidung zuzuführen, wofür Ziele und Kriterien/Attribute aufgestellt werden (Eisenführ/Weber 2003). Für die Herstellung/Beibehaltung eines Ambidextrous Leadership kann als *Fundamentalziel* die Feststellung der optimalen Eignung des/der Mitarbeiter/s zur Durchführung einer solchen Führung herangezogen werden. Als *Unterziele* – unter der Kategorie „Bestimmung spezifischer Kriterien“ – können die drei Dimensionen (1. Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle, 2. Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle und 3. die Flexibilität, den Fokus zwischen diesen Bereichen bei Bedarf zu wechseln) verwendet werden, um eine weitergehende Differenzierung über die allgemeinen Kriterien hinaus zu ermöglichen. Als *Unter-Unterziele* können die Kriterien zur Mitarbeiterbeurteilung formuliert werden, siehe nachstehende Abb. 2. Die wiederum weitergehend differenziert werden können, und zwar beispielsweise in Bezug auf (1.) die Selbstführung (engl. Self-Leadership bezeichnet einen Prozess, in dem Individuen ihr eigenes Verhalten durch den Einsatz kognitiver und verhaltensorientierter Strategien steuern, beeinflussen und führen können (Neck/Houghton 2006)) und (2.) in Bezug auf die Mitarbeiterführung (inwiefern kann ein Mitarbeiter Dritte beeinflussen, dass diese einem Ambidextrous Leadership folgen).

Unter den Pfaden Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle werden die Kriterien in Bezug zur Veränderungsintensität (inkrementell oder diskontinuierlich) aufgestellt. Damit wird berücksichtigt, dass in beiden Bereichen sowohl inkrementelle als auch diskontinuierliche Veränderungen eintreten können. Zudem wird damit aufgezeigt, dass eine schnelle, diskontinuierliche Veränderung andere Anforderungen an die Führungskraft stellt als eine inkrementelle Veränderung und dass eine Führungskraft im Rahmen des Ambidextrous Leadership beide Arten von Veränderungen erfolgreich zu bewältigen hat.

Es gibt eine Fülle an Kriterien, die einem Ambidextrous Leadership dienlich sind. Laut Scheepers & Storm (2019) ist die authentische Führung (wozu z. B. die Führungskräfte transparent sein sollten) förderlich. Nach Baškarada et al. (2016, S. 782) sind insb. fünf Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen bei den Führungskräften für die Förderung des Bereichs Exploration hilfreich, und zwar: „commitment, vision, risk comfort, empowerment, and inclusivity“, und der Bereich Exploitation kann zum Beispiel durch die Aufstellung von Richtlinien und den Monitoren der Zielerreichung unterstützt werden (Zacher/Rosing 2015). Nach Kafetzopoulos (2022) sollten die Führungskräfte mehr Generalisten als Spezialisten sein, womit sie eine Vielzahl an Kriterien zu erfüllen haben, zum Beispiel: Intelligenz, Kreativität und Empathie (Laser 2022).

Mittels empirischer Sozialforschung (z. B. Befragungen) könnten die Daten zur Mitarbeiterbeurteilung eruiert werden (Prost 2014, Rowley 2014). Beispielsweise könnten für das Kriterium Vision, welches im Allgemeinen für die Unternehmensführung grundlegend ist, um Veränderungen zu bewirken (Laser 2021b), und im Spezifischen für die Selbstführung sowie Team- (West 2012) und Mitarbeiterführung sowie -motivation (Furtner/Baldegger 2023, Kotter 2012) relevant ist, bipolare Ratingskalen/Items wie folgt lauten:

- Item 1 für Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle, diskontinuierliche Veränderungen in Abb. 2:

Ich habe eine klare Vision, welche innovativen Produkte in den nächsten 5–10 Jahren durch *transformative Veränderungen oder bahnbrechende Innovationen* in meiner Organisation eingeführt werden sollten.

Antwortoptionen:

trifft überhaupt nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll und ganz zu

- Item 2 für Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle, inkrementelle Veränderungen in Abb. 2:

Ich habe eine klare Vision, wie bestehende Produkte in den nächsten 5–10 Jahren durch kontinuierliche Verbesserungen optimiert werden sollten.

Antwortoptionen:

trifft überhaupt nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll und ganz zu

- Item 3 für Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle, diskontinuierliche Veränderung in Abb. 2:

Ich habe eine klare Vision, welche innovativen Prozesse zur Effizienzsteigerung in den nächsten 2–5 Jahren durch transformative Veränderungen oder bahnbrechende Innovationen in meiner Organisation eingeführt werden sollten.

Antwortoptionen:

trifft überhaupt nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll und ganz zu

- Item 4 für Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle, inkrementelle Veränderung in Abb. 2:

Ich habe eine klare Vision, wie bestehende Prozesse in den nächsten 2–5 Jahren durch kontinuierliche Verbesserungen optimiert werden sollten.

Antwortoptionen:

trifft überhaupt nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll und ganz zu

- Item 5 für Flexibilität, um zwischen Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle zu wechseln in Abb. 2:

Ich schaffe stets, eine Balance zwischen bahnbrechenden Produktinnovationen und kontinuierlichen Prozessverbesserungen herzustellen.

Antwortoptionen:

trifft überhaupt nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll und ganz zu

Die Antwortmöglichkeiten sind mit Zahlen von 1–7 zu codieren, wobei die höhere Zahl eine wünschenswertere Eigenschaft anzeigt als eine niedrigere Zahl. Sofern ein Befragter eher in Richtung „trifft überhaupt nicht zu“ tendiert, kann über Restriktionen (s. nächstes Kapitel) dafür gesorgt werden, dass dieser Befragte auf keine Position als Führungskraft zur Förderung eines Ambidextrous Leadership eingeplant wird.

Für das Entscheidungsmodell im nächsten Kapitel werden zumindest intervallskalierte Daten benötigt, weil die Daten u. a. addiert werden, weswegen bei der Fragebogenkonstruktion darauf zu achten ist, dass die Item-Skalen dieses Niveau erfüllen; streng genommen müssten die Daten sogar rationalskaliert sein, weil sie mit Gewichten multipliziert werden und damit ein natürlicher Nullpunkt notwendig wäre (Mittag/Schüller 2023). Da jedoch im folgenden Entscheidungsmodell die optimale Mitarbeiterallokation eruiert wird und hierfür lediglich eine Rangfolge der Mitarbeiterallokationen bestimmt wird und nicht die Größenverhältnisse zwischen den Mitarbeiterallokationen interpretiert werden sollen (wofür

ein natürlicher Nullpunkt notwendig wäre (Spengler et al. 2019)), sind intervallskalierte Daten ausreichend. Die obigen sechs Items sind nach Prost (2014) prinzipiell als intervallskaliert einzustufen, weil es endpunktbenannte Items sind und den Befragten damit suggeriert werden soll, dass die „Skalenpunkte tatsächlich gleichabständig wären“ (Prost 2014, S. 76). In der Scientific Community wird dieses Vorgehen selten kritisiert (Schreier et al. 2023), weil eine Äquidistanz bei den Antwortmöglichkeiten unterstellt wird (Mittag/Schüller 2023).

Bei der Verwendung von Kriterien/Items zur Mitarbeiterbeurteilung können die Skalenbreiten der einzelnen Items differieren, z. B. könnten einige Items mit 5 Antwortmöglichkeiten und andere mit 7 Antwortmöglichkeiten verwendet werden. Dadurch sind Verzerrungen möglich, z. B. indem ein Item mit mehr Antwortmöglichkeiten bei der Bestbewertung stärker ins Ergebnis einfließt als solche mit weniger Antwortmöglichkeiten (Uppal et al. 2024). Mittels der Min–Max-Normalisierung wird jedes Item auf einen spezifischen Bereich zwischen 0 und 1 transformiert, wobei die Relationen zwischen den Antwortmöglichkeiten erhalten bleiben, sodass Verzerrungen aufgrund der Anzahl der Antwortmöglichkeiten reduziert werden.

Dafür ist die folgende Formel (Uppal et al. 2024) für jeden Wert der jeweiligen Item-Skala durchzuführen. Die Ergebnisse können im nachstehenden Entscheidungsmodell eingesetzt werden.

x := Der ursprüngliche Wert

x^* := Der normalisierte Wert

$x_{\min}$:= Der kleinste Wert der Skala

$x_{\max}$:= Der größte Wert der Skala

$$x^* = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (2.1)$$

Dass die Kriterien ggf. unterschiedliche Bedeutungen für die Förderung eines Ambidextrous Leadership haben, wird im nachstehenden Entscheidungsmodell mittels der Gewichtung gewürdigt, d. h. jedes Kriterium wird individuell nach der Relevanz gewichtet und in Beziehung zu allen anderen Gewichten gesetzt, wobei die Summe aller Gewichte 1 beträgt ($\sum_{i=1}^G g_i = 1$). Für die Ermittlung der Gewichte können unterschiedliche Methoden verwendet werden (Eisenführ/Weber 2003), z. B. der Analytic Hierarchy Process (Saaty 2014). Neben den Spezifizierungen über die Zielhierarchie (s. Abb. 2) kann durch die Gewichtung der Kriterien eine weitergehende Spezifizierung – als nur über die „spezifischen Kriterien“ (s. Abb. 2) – erfolgen, z. B. könnte für eine Führungskraft zur Förderung

eines Ambidextrous Leadership (Kategorie III in Abb. 1) das Kriterium Integrität stärker gewichtet werden, als für einen Manager, um eine Vorbildfunktion ausüben zu können.

Nachdem die Daten zur Mitarbeiterbeurteilung bestimmt wurden, kann versucht werden, die optimale Mitarbeiterallokation zu finden, was im nächsten Punkt thematisiert wird.

3 Entscheidungsmodell der Personaleinsatzplanung unter Beachtung der Mitarbeiterreignung zur Durchführung eines Ambidextrous Leadership

In diesem Entscheidungsmodell der Personaleinsatzplanung wird unterstellt, dass sowohl der Personalbedarf als auch die Personalausstattung vorab als Datum vorgegeben sind und ausschließlich die individuelle Personaleinsatzplanung variabel bzw. zu optimieren ist, sog. disjunkte Personaleinsatzplanung (Laser 2017). Bei der disjunkten Personaleinsatzplanung bleibt dem Planer überlassen, welche Zielgröße zu optimieren ist, z. B. Kosten- oder Zeitersparnis, Gewinnmaximierung (Laser 2017). Im folgenden Beispiel wird die Mitarbeiterreignung in Bezug zur Durchführung eines Ambidextrous Leadership maximiert. Dass es sich bei den aufgeführten Kriterien in der Zielfunktion ($Z(\alpha)$) um lediglich eine Auswahl handelt und diese durch zusätzliche Kriterien ergänzt werden können, soll anhand der Platzhalter (z. B. $g \dots LD_q \cdot \dots LD_{rq}$) verdeutlicht werden.

Um einen Punkt in einem dreidimensionalen Raum zu bestimmen, sind Vektoren mit drei Koordinatenwerten erforderlich. Für dieses Entscheidungsmodell werden jedoch keine Vektoren verwendet, die jeweiligen Werte der Dimensionen werden additiv zusammengeführt, weil es in diesem Entscheidungsmodell nicht um die Visualisierung der Mitarbeiterallokation geht, sondern lediglich darum, die Information zu erhalten, welche Mitarbeiterallokation optimal ist, wozu das hier verwendete additive Verfahren ausreicht, in welchem die Anforderungen nacheinander überprüft werden.

Die Zuordnung der Stelle q zu einer bestimmten Kategorie (z. B. Führungskraft für Ambidextrous Leadership) wird mittels der Aufstellung von Nebenbedingungen erreicht. Diese Nebenbedingungen für die Stelle q werden in diesem Entscheidungsmodell in Relation zu der Kategorie, in der sich q befindet, gestellt. Die Restriktionen stellen eine Konkretisierung der Demarkationslinien zwischen den jeweiligen Kategorien in der Abb. 1 dar. Eine Stelle q hat damit

sowohl die in Abb. 1 aufgezeigten als auch im nachstehenden Entscheidungsmodell vorab festgelegten Minimalanforderungen, die vom Mitarbeiter r zu erfüllen sind, um überhaupt für eine Stelle q infrage zu kommen.

Zur Formulierung des Entscheidungsmodells werden allgemeine Kriterien (Intelligenz, Empathie und Extraversion) und spezifische Kriterien (Ambition und Vision) herangezogen und nachstehende Symbole verwendet:

Indizes und Indexmengen:

$r := 1, \dots, R$	r ist eine Person
$q := 1, \dots, Q$	q ist eine Stelle

Daten:

AFC_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , um eine stetige Balance zwischen inkrementellen Veränderungen in den Bereichen Exploration und Exploitation herzustellen, $AFC_{rq} \in [0, 1]$
$AFC_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, um eine stetige Balance zwischen inkrementellen Veränderungen in den Bereichen Exploration und Exploitation herzustellen, von der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $AFC_q^{\min} \in [0, 1]$
AFD_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , um eine stetige Balance zwischen diskontinuierlichen Veränderungen in den Bereichen Exploration und Exploitation herzustellen, $AFD_{rq} \in [0, 1]$
$AFD_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, um eine stetige Balance zwischen diskontinuierlichen Veränderungen in den Bereichen Exploration und Exploitation herzustellen, von der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $AFD_q^{\min} \in [0, 1]$
ALC_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , eine Leadership-Rolle in Bezug auf inkrementelle Veränderungen auszuüben, $ALC_{rq} \in [0, 1]$
$ALC_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, eine Leadership-Rolle in Bezug auf inkrementelle Veränderungen auf der Stelle q einzunehmen, das nicht unterschritten werden darf, $ALC_q^{\min} \in [0, 1]$
ALD_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , eine Leadership-Rolle in Bezug auf diskontinuierliche Veränderungen auszuüben, $ALD_{rq} \in [0, 1]$
$ALD_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, eine Leadership-Rolle in Bezug auf diskontinuierliche Veränderungen auf der Stelle q auszuüben, das nicht unterschritten werden darf, $ALD_q^{\min} \in [0, 1]$

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

AMC_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , eine Management-Rolle in Bezug auf inkrementelle Veränderungen auszuüben, $AMC_{rq} \in [0,1]$
$AMC_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, eine Management-Rolle in Bezug auf inkrementelle Veränderungen auf der Stelle q auszuüben, das nicht unterschritten werden darf, $AMC_q^{\min} \in [0,1]$
AMD_{rq}	$:=$	individuelle Ambition der Person r auf der Stelle q , eine Management-Rolle in Bezug auf diskontinuierliche Veränderungen auszuüben, $AMD_{rq} \in [0,1]$
$AMD_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Ambition, eine Management-Rolle in Bezug auf diskontinuierliche Veränderungen auf der Stelle q auszuüben, das nicht unterschritten werden darf, $AMD_q^{\min} \in [0,1]$
EM_r	$:=$	individuelle Empathie-Fähigkeit der Person r , $EM_r \in [0,1]$
$EM_q^{\min}$	$:=$	Minimum der individuellen Empathie-Fähigkeit auf der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $EM_q^{\min} \in [0,1]$
EX_r	$:=$	individueller Extraversionegrad der Person r , $EX_r \in [0,1]$
$EX_q^{\min}$	$:=$	Minimum des individuellen Extraversionegrads auf der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $EX_q^{\min} \in [0,1]$
$gAFC_q$	$:=$	Gewicht für AFC_{rq} , $gAFC_q \in [0,1]$
$gAFD_q$	$:=$	Gewicht für AFD_{rq} , $gAFD_q \in [0,1]$
$gALC_q$	$:=$	Gewicht für ALC_{rq} , $gALC_q \in [0,1]$
$gALD_q$	$:=$	Gewicht für ALD_{rq} , $gALD_q \in [0,1]$
$gAMC_q$	$:=$	Gewicht für AMC_{rq} , $gAMC_q \in [0,1]$
$gAMD_q$	$:=$	Gewicht für AMD_{rq} , $gAMD_q \in [0,1]$
gEM_q	$:=$	Gewicht für EM_r , $gEM_q \in [0,1]$
gEX_q	$:=$	Gewicht für EX_r , $gEX_q \in [0,1]$
gIN_q	$:=$	Gewicht für IN_r , $gIN_q \in [0,1]$
$gVFC_q$	$:=$	Gewicht für VFC_{rq} , $gVFC_q \in [0,1]$
$gVFD_q$	$:=$	Gewicht für VFD_{rq} , $gVFD_q \in [0,1]$
$gVLC_q$	$:=$	Gewicht für VLC_{rq} , $gVLC_q \in [0,1]$
$gVLD_q$	$:=$	Gewicht für VLD_{rq} , $gVLD_q \in [0,1]$
$gVMC_q$	$:=$	Gewicht für VMC_{rq} , $gVMC_q \in [0,1]$
$gVMD_q$	$:=$	Gewicht für VMD_{rq} , $gVMD_q \in [0,1]$

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

IN_r	$:=$	individuelle Intelligenz der Person r , $IN_r \in [0, 1]$
IN_q^{min}	$:=$	Minimum der individuellen Intelligenz auf der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $IN_q^{min} \in [0, 1]$
VFC_{rq}	$:=$	individuelle Flexibilität der Person r auf der Stelle q , um eine stetige Balance zwischen den eigenen inkrementellen Visionen für die Bereiche Exploration und Exploitation herzustellen, $VFC_{rq} \in [0, 1]$
VFC_q^{min}	$:=$	Minimum der individuellen Flexibilität, um eine Balance zwischen den inkrementellen Visionen für die Bereiche Exploration und Exploitation herzustellen, von der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VFC_q^{min} \in [0, 1]$
VFD_{rq}	$:=$	individuelle Flexibilität der Person r auf der Stelle q , um eine stetige Balance zwischen den eigenen diskontinuierlichen Visionen für die Bereiche Exploration und Exploitation herzustellen, $VFD_{rq} \in [0, 1]$
VFD_q^{min}	$:=$	Minimum der individuellen Flexibilität, um eine Balance zwischen den diskontinuierlichen Visionen für die Bereiche Exploration und Exploitation herzustellen, von der Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VFD_q^{min} \in [0, 1]$
VLC_{rq}	$:=$	individueller Ausprägungsgrad der inkrementellen Leadership-Visionen der Person r auf der Stelle q , $VLC_{rq} \in [0, 1]$
VLC_q^{min}	$:=$	Minimum des individuellen Ausprägungsgrads der inkrementellen Leadership-Visionen für die Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VLC_q^{min} \in [0, 1]$
VLD_{rq}	$:=$	individueller Ausprägungsgrad der diskontinuierlichen Leadership-Visionen der Person r auf der Stelle q , $VLD_{rq} \in [0, 1]$
VLD_q^{min}	$:=$	Minimum des individuellen Ausprägungsgrads der diskontinuierlichen Leadership-Visionen für die Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VLD_q^{min} \in [0, 1]$
VMC_{rq}	$:=$	individueller Ausprägungsgrad der inkrementellen Management-Visionen der Person r auf der Stelle q , $VMC_{rq} \in [0, 1]$
VMC_q^{min}	$:=$	Minimum des individuellen Ausprägungsgrads der inkrementellen Management-Visionen für die Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VMC_q^{min} \in [0, 1]$
VMD_{rq}	$:=$	individueller Ausprägungsgrad der diskontinuierlichen Management-Visionen der Person r auf der Stelle q , $VMD_{rq} \in [0, 1]$

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

$VMD_q^{\min}$	$:=$	Minimum des individuellen Ausprägungsgrads der diskontinuierlichen Management-Visionen für die Stelle q , das nicht unterschritten werden darf, $VMD_q^{\min} \in [0, 1]$
----------------	------	---

Entscheidungsvariable: $PE_{rq} :=$ Zuordnung der Person r zur Stelle q oder zu keiner Stelle ($q = 0$).

Die Zielfunktion lautet wie folgt:

Zielfunktion:

$$\begin{aligned}
Z(\alpha) = \sum_{r=1}^R \sum_{q=0}^Q & \left((gVLD_q \cdot VLD_{rq} + gVLC_q \cdot VLC_{rq} + gALD_q \cdot ALD_{rq} \right. \\
& + gALC_q \cdot ALC_{rq} + g \dots LD_q \dots LD_{rq} + g \dots LC_q \dots LC_{rq} + \dots) \\
& + (gVMD_q \cdot VMD_{rq} + gVMC_q \cdot VMC_{rq} + gAMD_q \cdot AMD_{rq} \\
& + gAMC_q \cdot AMC_{rq} + g \dots MD_q \dots MD_{rq} + g \dots MC_q \dots MC_{rq} + \dots) \\
& + (gVFD_q \cdot VFD_{rq} + gVFC_q \cdot VFC_{rq} + gAFD_q \cdot AFD_{rq} \\
& + gAFC_q \cdot AFC_{rq} + g \dots FD_q \dots FD_{rq} + g \dots FC_q \dots FC_{rq} + \dots) \\
& \left. + (gIN_q \cdot IN_r + gEM_q \cdot EM_r + gEX_q \cdot EX_r + \dots) \right) \cdot PE_{rq} \rightarrow \max! \quad (3.1)
\end{aligned}$$

Jeder Person r wird mit der nachstehenden Nebenbedingung eine Stelle q oder $q = 0$ zugewiesen.

$$\sum_{q=0}^Q PE_{rq} = 1 \quad \forall r = 1, \dots, R \quad (3.2)$$

Mit der nachfolgenden Restriktion kann dafür gesorgt werden, dass ein Mitarbeiter r eingesetzt wird oder nicht.

$$PE_{rq} \in \{0, 1\} \quad \forall r, q \quad (3.3)$$

Wobei $PE_{r0} = 1$, falls r nicht eingesetzt wird.

Die nächste Restriktion dient dazu, dass die Stelle q höchstens von einem Mitarbeiter besetzt wird oder sie wird ggf. von keinem Mitarbeiter eingenommen.

$$\sum_{r=1}^R PE_{rq} \leq 1 \quad \begin{cases} 0, & \text{wenn die Stelle } q \text{ nicht besetzt wird} \\ 1, & \text{wenn die Stelle } q \text{ zu besetzen ist} \end{cases} \quad \forall q = 1, \dots, Q \quad (3.4)$$

Mit den folgenden Nebenbedingungen werden Minimalanforderungen je Stelle q vorgegeben, die von der jeweiligen Kategorie abhängen. Ist eine Stelle $q = 1$ zum Beispiel in der Kategorie Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership, dann sind die nachstehenden Minimalwerte für z. B. $AFC_q^{\min}$ und $AFD_q^{\min}$ höher als für eine Stelle $q = 2$ in der Kategorie Führungskraft fürs Leadership und Management. Befindet sich eine Stelle ($q = 3$) in der Kategorie Führungskraft fürs Leadership, sind die Minimalwerte für die zu erreichenden Auswahlkriterien in Bezug auf die Rolle des Leaders (z. B. $ALD_q^{\min}$) höher als bei einer Stelle ($q = 4$) in der Kategorie Führungskraft fürs Management.

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad EM_r < EM_q^{\min} \forall r, q \quad (3.5)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad EX_r < EX_q^{\min} \forall r, q \quad (3.6)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad IN_r < IN_q^{\min} \forall r, q \quad (3.7)$$

$$PE_{rq} = 0 \quad \text{wenn} \quad AFC_{rq} < AFC_q^{\min} \quad \forall r, q \quad (3.8)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad AFD_{rq} < AFD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.9)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad ALC_{rq} < ALC_q^{\min} \forall r, q \quad (3.10)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad ALD_{rq} < ALD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.11)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad AMC_{rq} < AMC_q^{\min} \forall r, q \quad (3.12)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad AMD_{rq} < AMD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.13)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VFC_{rq} < VFC_q^{\min} \forall r, q \quad (3.14)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VFD_{rq} < VFD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.15)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VLC_{rq} < VLC_q^{\min} \forall r, q \quad (3.16)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VLD_{rq} < VLD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.17)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VMC_{rq} < VMC_q^{\min} \forall r, q \quad (3.18)$$

$$PE_{rq} = 0, \quad \text{wenn} \quad VMD_{rq} < VMD_q^{\min} \forall r, q \quad (3.19)$$

In diesem Paper liegt der Fokus bei der Personaleinsatzplanung auf den Mitarbeiterfähigkeiten zur Erfüllung eines Ambidextrous Leadership. Das Entscheidungsmodell in diesem Punkt kann allerdings auch um weitere Kriterien ergänzt werden, sodass beispielsweise spezifische Ausbildungs-, Branchen- und Kultur- oder weitere Tätigkeitsanforderungen intensiver beachtet werden. Ebenso ist eine Modellerweiterung mit dem Transition-Konzept möglich (Laser 2017), wobei sowohl die objektive Ebene (strukturelle Einordnung der Stelle in der Organisation) als auch die subjektive Ebene (individuelle Wahrnehmung und Bewertung der jeweiligen Karriere vom Betroffenen) in der Laufbahnplanung differenziert berücksichtigt werden können (Laser 2017, 2019).

Es wird die Allokation α mit dem höchsten Wert ausgewählt. Für die Feststellung des Optimums kann in einem linearen Entscheidungsmodell – wie in diesem Punkt der Fall – beispielsweise der Simplex-Algorithmus (Suhl/Mellouli 2009) ausgeführt werden. Falls kein Mitarbeiter die Anforderungen für die Stelle A (Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership) erfüllt, wird mit der Restriktion 3.4 in Kombination mit den entsprechenden Nebenbedingungen gewährleistet, dass diese Stelle nicht mit einem ungeeigneten Mitarbeiter besetzt wird und vakant bleibt.

4 Schlussfolgerungen und offene Forschungsthemen

In diesem Beitrag werden wesentliche Handlungen dargestellt, um das Konzept Ambidextrous Leadership im Rahmen der Personaleinsatzplanung umzusetzen, ganz im Sinne von Cheng (2024), wonach die Beurteilung und Auswahl möglicher Kandidaten für eine Führungsposition zur Förderung eines Ambidextrous Leadership gestärkt werden sollte.

1. Als Erstes werden dazu unterschiedliche Konzepte (Exploration/Exploitation, Opening und Closing Leadership sowie Leader- und Manager-Rolle) zusammengeführt.
 - a. Damit kann der Fokus im Konzept Ambidextrous Leadership sowohl auf die Führung Dritter als auch auf die Selbstführung gelegt werden.
 - b. Des Weiteren besteht mit der Hinzuziehung des Rollenkonzepts „Manager“ und „Leader“ eine weitere Differenzierungsmöglichkeit, um die Anforderungen einer Führungskraft für ein Ambidextrous Leadership zu spezifizieren, s. Abb. 1.
 - c. Die mit den Rollen „Manager“ und „Leader“ verknüpften Kriterien (z. B. für die Rolle des Managers „Organisationsfähigkeiten“ und für die Rolle des Leaders „Visionsentwicklung“ (Kotter 1990, 2012)) können zur Mitarbeiterbeurteilung in Bezug auf ein Ambidextrous Leadership verwendet werden, womit die Kriterienanzahl vergrößert wird, was dem Gedanken des Ambidextrous Leadership Rechnung trägt, weil diese Rolle eher für Generalisten als für Spezialisten geeignet erscheint und laut Rosing et al. (2011) ein flexibles, an die Situation angepasstes Führungsverhalten für die Innovationsfähigkeit wesentlich ist. Folglich könnte ein Kriterium in einem Augenblick für die Förderung des Ambidextrous Leadership besonders förderlich sein, im nächsten Augenblick aber weniger, weswegen eine Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership eine Vielzahl an Kriterien erfüllen sollte.
2. Für die Darstellung und Differenzierung zwischen Exploration und Exploitation wird eine Zielhierarchie aufgestellt, hierbei werden die Kriterien zuerst zwischen allgemeinen und spezifischen Kriterien unterteilt. Die spezifischen Kriterien werden weiter differenziert, und zwar zwischen Kriterien für das Exploration/Opening Leadership/Leader-Rolle und Exploitation/Closing Leadership/Manager-Rolle sowie Flexibilität, um eine situativ angepasste Balance zwischen diesen Bereichen herzustellen.
3. Anschließend können die Daten zur Mitarbeiterbeurteilung z. B. mittels Befragungen erhoben werden. Hierbei ist zu klären, wie annähernd intervallskalierte Daten generiert werden können. Des Weiteren ist zu prüfen, ob alle Skalen die gleiche Skalenbreite vorweisen, falls nicht, können die Skalen auf ein Niveau mit dem Min–Max-Normalisierungs-Verfahren gebracht werden, um Verzerrungen zu reduzieren.
4. Mit den Gewichten für die Kriterien, welche anhand des AHPs eruiert werden können, kann die relative Bedeutung eines Kriteriums ermittelt werden.

5. Für die Feststellung der optimalen Mitarbeiterallokation fließen die ermittelten Daten schließlich ins Entscheidungsmodell ein. Die Differenzierung zwischen z. B. einer Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership und einer Führungskraft fürs Management erfolgt über die Restriktionen. Die Restriktionen werden über die Kriterien (z. B. Intelligenz) definiert, die ein zu erfüllendes Minimalmaß darstellen, damit ein Mitarbeiter einer entsprechenden Kategorie zugeordnet wird.

Aus diesen Darstellungen wird zum einen ersichtlich, warum einige Autoren von einem komplexen und multifacettenreichen Führungskonzept sprechen (wie z. B. Jain et al. [2024](#)), und zum anderen wird eine Herausforderung bei der Umsetzung deutlich, und zwar, dass die Datensammlung für die Mitarbeiterbeurteilung aufwendig ist, insb. wenn weitere Differenzierungsmöglichkeiten, z. B. sequenzielle oder strukturelle Ambidextrie (Duwe [2022](#)), berücksichtigt werden sollen. Zudem wird ersichtlich, dass die Datensammlung unsicher in der Weise ist, dass beispielsweise bei Befragungen sozial erwünschte Antworten möglich sind, womit das Ergebnis verzerrt wird.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich mit der Frage befassen, wie eine Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung der Zusammenstellung eines optimalen Teams ausgestaltet werden könnte, z. B. um die Frage zu beantworten wie ein Ambidextrous Leadership ohne eine Führungskraft fürs Ambidextrous Leadership möglich ist, z. B. durch die Aufteilung der Aufgaben in einem Führungsteam (sog. Indirect Ambidextrous Leadership, Laser [2024](#)). Eine weitere zu beantwortende Frage wäre, wie die Datensammlung (z. B. Befragung) konkret ausgestaltet werden soll und wie eine Evaluation durchzuführen ist, also wie festgestellt werden kann, inwiefern die einmal festgestellte und umgesetzte optimale Personaleinsatzplanung auch tatsächlich die optimale Personaleinsatzplanung war, um ggf. am Vorgehen zur Eruierung der optimalen Mitarbeiterallokation Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Werden diese Überlegungen in die bisher aufgeführten fünf Schritte integriert, ist die Aufzählung um zwei weitere Punkte zu ergänzen, und zwar:

6. Evaluation der Personaleinsatzplanung
7. ggf. Einleitung von Anpassungsmaßnahmen, z. B. bei der Datenermittlung und/oder des Entscheidungsmodells

Diese Schritte sollten in ein kontinuierliches Verbesserungskonzept integriert werden, beispielsweise in den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus, Binner [2016](#)), der für alle Probleme angewendet werden kann (Christ [2015](#)).

Literatur

- Asif, M. (2017): Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. In: *Management Decision*, Jg. 55, Nr. 7, S. 1489–1505.
- Baškarada, S./Watson, J./Cromarty, J. (2016): Leadership and organizational ambidexterity. In: *Journal of Management Development*, Jg. 35, Nr. 6, S. 778–788.
- Bennis, W.G. (2009): *On Becoming a Leader*, Basic Books: New York, NY.
- Binner, H.F. (2016): *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement, Systematische Problemlösungen zur Organisationsentwicklung und -gestaltung*, Springer Gabler: Wiesbaden.
- Cheng, C. (2024): Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. In: *Leadership & Organization Development Journal*, Jg. 45, Nr. 4, S. 578–601.
- Christ, J.P. (2015): *Intelligentes Prozessmanagement, Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren*, Springer Gabler: Wiesbaden.
- Du, Y./Li, J./Xu, Q. (2023): Are you satisfied when your job fits? The perspective of career management. In: *Baltic Journal of Management*, Jg. 18, Nr. 5, S. 563–578.
- Duwe, J. (2022): *Ambidextrous Leadership, How leaders unlock innovation through ambidexterity*, Springer: Berlin.
- Eisenführ, F./Weber, M. (2003): *Rationales Entscheiden*, 4. Aufl., Springer: Berlin.
- Faber, D. (2010): The cause of Blockbuster's bankruptcy, Link: <https://www.cnn.com/2010/09/23/the-cause-of-blockbusters-bankruptcy.html>, Zugriff am: 08.02.2025.
- Furtner, M./Baldegger, U. (2023): *Self-Leadership und Führung, Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, 3. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Gerlach, F./Hundeling, M./Rosing, K. (2020): Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. In: *Leadership & Organization Development Journal*, Jg. 41, Nr. 3, S. 383–398.
- Jain, S./Badra, S./Vichore, S. (2024): Assessing ambidextrous leadership in organizations: review and future scope for research (im Druck). In: *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kafetzopoulos, D. (2022): Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. In: *Baltic Journal of Management*, Jg. 17, Nr. 2, S. 206–232.
- Kotter, J.P. (1990): *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press: New York, NY.
- Kotter, J.P. (2012): *Leading Change*, Harvard Business Review Press: Boston, MA.
- Laser, J. (2017): *Flexible und stabile Laufbahnplanung: Transition-Management aus der Unternehmens- und Ressourcenperspektive*, Hampp: München.
- Laser, J. (2019): Transition management in individual organizational career planning. In: *Strategic HR Review*, Jg. 18, Nr. 3, S. 122–127.
- Laser, J. (2021a): The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. In: *International Journal of Organizational Analysis*, Jg. 29, Nr. 1, S. 172–193.
- Laser, J. (2021b): The importance of vision statements for human resource management – functions of human resource management in creating and leveraging vision statements. In: *Strategic HR Review*, Jg. 20, Nr. 4, S. 145–147.

- Laser, J. (2022): Criteria to appraise top executives for ambidextrous leadership. In: *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Jg. 9, Nr. 3, S. 449–470.
- Laser, J. (2024): Indirect ambidextrous leadership as an alternative to direct ambidextrous leadership. In: *International Journal of Organizational Analysis*, Jg. 32, Nr. 5, S. 887–901.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science*, Jg. 2, Nr. 1, S. 71–87.
- Mittag, H.-J./Schüller, K. (2023): *Statistik, Eine interdisziplinäre Einführung mit interaktiven Elementen*, 7. Aufl., Springer Spektrum: Berlin.
- Neck, C.P./Houghton, J. D. (2006): Two decades of self-leadership theory and research, Past developments, present trends, and future possibilities. In: *Journal of Managerial Psychology*, Jg. 21, Nr. 4, S. 270–295.
- Nitzsch, R.v. (2021): *Entscheidungslehre, Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*, 11. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- O'Reilly, C.A. III/Tushman, M.L. (2016): *Lead and Disrupt, How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books: Stanford, CA.
- Papachroni, A./Heracleous, L./Paroutis, S. (2014): Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Jg. 51, Nr. 1, S. 71–93.
- Peters, M.L./Zelewski, S. (2007): Assignment of employees to workplaces under consideration of employee competences and preferences. In: *Management Research News*, Jg. 30, Nr. 2, S. 84–99.
- Prost, R. (2014): *Fragebogen, Ein Arbeitsbuch*, 4. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Randolph, M. (2019): *That Will NEVER Work. The Birth of NETFLIX and the Amazing Life of an Idea*, Endeavour: London, Großbritannien.
- Rosing, K./Frese, M./Bausch, A. (2011): Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. In: *The Leadership Quarterly*, Jg. 22, Nr. 5, S. 956–974.
- Rowley, R. (2014): Designing and using research questionnaires. In: *Management Research Review*, Jg. 37, Nr. 3, S. 308–330.
- Saaty, T.L. (2014): *Mathematical Principles of Decision Making, The Complete Theory of the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications: Pittsburgh.
- Scheepers, C.B./Storm, C.P. (2019): Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. In: *European Business Review*, Jg. 31, Nr. 3, S. 352–378.
- Schreier, M./Echterhoff, G./Bauer, J.F./Weydmann, N./Hussy, W. (2023): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, 3. Aufl., Springer: Berlin.
- Spengler, T. (2006): *Modellgestützte Personalplanung*. In: FEMM: Faculty of Economics and Management Magdeburg; working paper series, Nr. 10, 2006.
- Spengler, T./Metzger, O./Volkmer, T. (2019): *Moderne Personalplanung, Modelle, Methoden und Fallbeispiele*, Springer Gabler: Wiesbaden.
- Sperling, N. (2025): Netflix Adds 19 Million Subscribers in Latest Quarter, Link: <https://www.nytimes.com/2025/01/21/business/media/netflix-earnings.html>, Zugriff am: 08.02.2025.
- Suhl, L./Mellouli, T. (2009): *Optimierungssysteme, Modelle, Verfahren, Software, Anwendungen*, 2. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg.

-
- Thiel, S. van (2022): *Research Methods in Public Administration and Public Management*, Kindle edition Routledge: London, New York, NY.
- Tung, F.-C. (2016): Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. In: *International Journal of Manpower*, Jg. 37, Nr. 8, S. 1250–1263.
- Uppal, A./Awasthi, Y./Srivastava, A. (2024): Machine learning based approaches for enhancing human resource management using automated employee performance prediction systems (im Druck). In: *International Journal of Organizational Analysis*.
- West, M.A. (2012): *Effective Teamwork, Practical Lessons from Organizational Research*, 3. Aufl., BPS Blackwell: London.
- Zacher, H./Rosing, K. (2015): Ambidextrous leadership and team innovation. In: *Leadership & Organization Development Journal*, Jg. 36, Nr. 1, S. 54–68.