Organizational Ambidexterity and Long-term Success -

Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership

D I S S E R T A T I O N

of the University St.Gallen,

School of Management,

Economics, Law, Social Sciences,

International Affairs and Computer Science,

to obtain the title of

Doctor of Philosophy in Management

submitted by

Lukas Hölzl

from

Germany

Approved on the application of

Prof. Dr. Heike Bruch

and

Prof. Dr. Sabine Seufert

Dissertation no. 5177

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2022

The University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, International Affairs and Computer Science, hereby consents to the printing of the present dissertation, without hereby expressing any opinion on the views herein expressed.

St.Gallen, October 29, 2021

The President:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Acknowledgments

Big dreams and goals are never achievable alone. I would like to take this moment to thank the people who accompanied and supported me on my journey to the completion of this dissertation.

First and foremost, I would like to particularly thank my doctoral advisor, Prof. Dr. Heike Bruch for believing in me and giving me the opportunity to learn and grow personally and professionally from her mentorship. She provided invaluable advice, inspiration, support, and encouragement and created a motivating and enjoyable atmosphere at our institute. I am forever grateful for her guidance during my years of research on this doctoral thesis.

I am also extremely thankful to Prof. Dr. Sabine Seufert, who provided me valuable and constructive feedback on this work as a second supervisor.

Furthermore, I would like to thank all of my interview and company partners for contributing to my dissertation with their experience and expertise.

A special thanks belongs to our team at the Institute for Leadership and Human Resource Management, who made my time during the doctoral studies at the University of St.Gallen unforgettable. Belonging to a team with a shared vision and belief in one another elevates the experience beyond mere academic achievement. And so, I thank Andrea Schmid, Nicole Stambach, Daniela Zwicker, Prof. Dr. Petra Kipfelsberger, Prof. Dr. Hendrik Hüttermann, Dr. Nils Fürstenberg, Dr. Anna Schuler, Dr. Anna München, Dr. Jessica Färber, Dr. Tristan Ricken, Dr. Manuel Fleschhut, Dr. Aylin Ispaylar, Julian Szlang, Frederik Hesse, Sophie Meier, Lena Rudolf, Paul Lee, Leon Barton, and Marvin Neu. In particular, I want to thank Dr. Stefan Berger, for being a great office mate and friend, and for offering constant feedback and advice to my ideas.

I am very happy and thankful to have great friends in my life, who cheered me on, motivated me, and afforded me necessary distractions from time to time. I am very grateful for the emotional support, shared memories, and experiences over the last couple of years.

Last but not least, my heartfelt thanks goes to my wonderful family. My entire life, you have encouraged me to believe in my dreams and gave me the confidence and support to pursue them in the face of any and every adversity. I am deeply grateful to my parents, Ilse and Hubert, my brothers Felix and Ferdinand, and my sister- and mother-in-law Clara and Birgit for their unconditional love, for always having my back, and standing by my side. Most importantly, I would like to thank my amazing wife, Jana. Without her love, understanding, patience, and emotional support this would not have been possible. I know that I can always count on you.

I dedicate this work to all of you.

Konstanz, August 2021 Lukas Hölzl

Overview of Contents

List of Tables VII

List of Figures VIII

List of Abbreviations IX

Executive Summary XI

Zusammenfassung XII

1 Introduction 1

1.1 Efficiency and Innovation in the New World of Work 1

1.2 Practical Relevance of Organizational Ambidexterity 2

1.3 Theoretical Relevance and Research Questions 5

1.4 Positioning of the Dissertation 8

1.5 Literature Review on Organizational Ambidexterity 10

1.6 Research Gaps and Intended Contributions 29

1.7 Methodological Approach 33

1.8 Outline of the Dissertation 36

2 Study 1 – How do Firms Transform Evolutionarily? The Perspective of Ambidextrous Culture and Organizational Support 40

2.1 Introduction 40

2.2 Theoretical Background 44

2.3 Methods 52

2.4 Results 56

2.5 Discussion 73

3 Study 2 - Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate Shape Employees' Ambidextrous Behavior 83

3.1 Introduction 83

3.2 Theory and Hypotheses Development 87
3.3 Methods 97
3.4 Results 103
3.5 Discussion 108
4 Study 3 – Remote Work & Employee Well-Being: The Role of Ambidextrous Leadership and Employee Regulatory Focus 115
4.1 Introduction 115
4.2 Theory and Hypotheses Development 120
4.3 Methods 131
4.4 Results 136
4.5 Discussion 146
5 Overall Discussion and Conclusion 154
5.1 Summary and Integration of Research Findings 154
5.2 Main Theoretical Contributions 158
5.3 Main Practical Implications and Recommendations 165
5.4 Overall Limitations and Directions for Future Research 175
5.5 Conclusion and Outlook 181
6 References 182
Appendix 217
Curriculum Vitae 264

Table of Contents

List of Tables VII

List of Figures VIII

List of Abbreviations IX

Executive Summary XI

Zusammenfassung XII

1 Introduction 1

1.1 Efficiency and Innovation in the New World of Work 1

1.2 Practical Relevance of Organizational Ambidexterity 2

1.3 Theoretical Relevance and Research Questions 5

1.4 Positioning of the Dissertation 8

1.5 Literature Review on Organizational Ambidexterity 10

1.5.1 The Phenomenon of Ambidexterity 11
1.5.2 Ambidexterity as a Paradox 13
1.5.3 Different Forms of Conceptualization 15
1.5.4 Dimensionality and Perspectives 18
1.5.5 Antecedents, Context Factors, and Consequences 21
1.5.6 Related Fields of Research 24

1.6 Research Gaps and Intended Contributions 29

1.6.1 Contribution 1 – Shaping the Ambidextrous Behavior of all Employees 29
1.6.2 Contribution 2 – Microfoundational Implications for Individuals 30
1.6.3 Contribution 3 – Transformation to New Ways of Working 31
1.6.4 Contribution 4 – Multifaceted Drivers of Ambidexterity 32

1.7 Methodological Approach 33

1.7.1 Study Design and Data Collection 34
1.7.2 Measurement of Ambidexterity 35

1.8 Outline of the Dissertation 36

1.8.1 Chapter 1: Introduction 36

1.8.2 Chapter 2: Study 1 – How do Firms Transform Evolutionarily? The Perspective of Ambidextrous Culture and Organizational Support 36
1.8.3 Chapter 3: Study 2 – Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate Shape Employees' Ambidextrous Behavior 37
1.8.4 Chapter 4: Study 3 – Remote Work & Employee Well-Being: The Role of Ambidextrous Leadership and Employee Regulatory Focus 38
1.8.5 Chapter 5: Overall Discussion and Conclusion 38

2 Study 1 – How do Firms Transform Evolutionarily? The Perspective of Ambidextrous Culture and Organizational Support 40

2.1 Introduction 40

2.2 Theoretical Background 44

2.2.1 Ambidextrous Culture and Superior Long-Term Success 44
2.2.2 Paradoxical Demands on Employees 47
2.2.3 Supportive Organizational Culture 49

2.3 Methods 52

2.3.1 Research Setting 53
2.3.2 Data Collection 54
2.3.3 Data Analysis 55

2.4 Results 56

2.4.1 Mindset of Evolutionary Development 56
2.4.2 Culture of Contextual Ambidexterity 58
2.4.3 Elements of Structural Ambidexterity 60
2.4.4 Consequences for Employees 64
2.4.5 Adapting to a Changing Work Environment 66
2.4.6 Long-Term Orientation and Stability 66
2.4.7 Organizational Identification 67
2.4.8 Cultural Development Programs 67
2.4.9 Crisis as an Opportunity 69

2.5 Discussion 73

2.5.1 Theoretical Implications for the Literature 74
2.5.2 Managerial Implications 80
2.5.3 Limitations and Future Work 81

3 Study 2 - Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate Shape Employees' Ambidextrous Behavior 83

3.1 Introduction 83
3.2 Theory and Hypotheses Development 87
3.2.1 A-HRM and Employees' Ambidextrous Behavior 87
3.2.2 The Moderating Role of Transformational Leadership Climate 91
3.2.3 A-HRM and Organizational Performance 95
3.3 Methods 97
3.3.1 Data and Sample 97
3.3.2 Measures 98
3.3.3 Analytical Techniques 102
3.4 Results 103
3.4.1 Descriptive Statistics 103
3.4.2 Hypotheses Testing 103
3.5 Discussion 108
3.5.1 Theoretical Implications 108
3.5.2 Managerial Implications 111
3.5.3 Limitations and Future Research 112
4 Study 3 – Remote Work & Employee Well-Being: The Role of Ambidextrous Leadership and Employee Regulatory Focus 115
4.1 Introduction 115
4.2 Theory and Hypotheses Development 120
4.2.1 Remote Work and Employee Well-Being 120
4.2.2 The Moderating Role of Ambidextrous Leadership 124
4.2.3 The Moderating Role of Regulatory Focus 127
4.3 Methods 131
4.3.1 Data and Sample 131
4.3.2 Measures 133
4.3.3 Analytical Techniques 136
4.4 Results 136
4.4.1 Descriptive Statistics 136
4.4.2 Hypotheses Testing 137
4.4.3 Additional Results and Robustness Check 142
4.5 Discussion 146

4.5.1 Theoretical Implications 147
4.5.2 Managerial Implications 149
4.5.3 Limitations and Future Research 151

5 Overall Discussion and Conclusion 154

5.1 Summary and Integration of Research Findings 154

5.1.1 Integration of Research Findings 155
5.1.2 Answers to Research Questions 157

5.2 Main Theoretical Contributions 158

5.2.1 Bottom-Up and Top-Down Approaches 159
5.2.2 Individuum and Organization: Considering the Complete Picture 161
5.2.3 Adopting Flexible Work Arrangements 163

5.3 Main Practical Implications and Recommendations 165

5.3.1 Practical Implications for Organizations 166
5.3.2 Practical Implications for Employees 168
5.3.3 Practical Implications for Human Resource Management 171
5.3.4 Practical Implications for Managers 172

5.4 Overall Limitations and Directions for Future Research 175

5.4.1 Limitations and Possible Solutions for Future Research 175
5.4.2 General Directions for Future Research 178

5.5 Conclusion and Outlook 181

6 References 182

Appendix 217

Curriculum Vitae 264

List of Tables

Table 1. Literature review of selected research on organizational ambidexterity. 25

Table 2. Coding system and exemplary quotes "sustainable development and adaptation". 61

Table 3. Coding system and exemplary quotes "consequences of ambidexterity for employees". 65

Table 4. Coding system and exemplary quotes "cultural support mechanisms". 70

Table 5. Means, standard deviations, and correlations (Study 2). 105

Table 6. Results of regression analyses (Study 2). 106

Table 7. Bootstrapping of conditional indirect effects (Study 2). 107

Table 8. Means, standard deviations, and correlations (Study 3). 137

Table 9. Descriptive analysis for repeated measure (Study 3). 137

Table 10. Moderation analyses (Study 3). 139

Table 11. Bootstrapping of conditional effects (Study 3). 139

Table 12. Descriptive analysis for repeated measures (Study 3). 143

Table 13. Independent samples T-Test of variables in T2 (Study 3). 144

List of Figures

Figure 1. Integrative research perspective. 9

Figure 2. Web of science search for the term "organizational ambidexterity". 11

Figure 3. The role of temporal flexibility in ambidextrous leadership. 20

Figure 4. Overview of chapter structure. 39

Figure 5. Conceptual model and data sources (Study 2). 86

Figure 6. Moderation plot for TFL climate (Study 2). 107

Figure 7. Conceptual model and time of measurements (Study 3). 120

Figure 8. Plot work engagement T1 and T2 (Study 3). 138

Figure 9. Moderation plot for ambidextrous leadership I (Study 3). 140

Figure 10. Moderation plot for ambidextrous leadership II (Study 3). 140

Figure 11. Moderation plot for promotion focus (Study 3). 141

Figure 12. Moderation plot for prevention focus (Study 3). 142

Figure 13. Comparison of additional outcome variables T1 and T2 (Study 3). 143

Figure 14. Outcome variables according to number of remote working days I (Study 3). 145

Figure 15. Outcome variables according to number of remote working days II (Study 3). 145

Figure 16. Main practical recommendations in the context of ambidexterity. 165

List of Abbreviations

α	Cronbach's alpha
$AD_{M(J)}$	Average deviation index
A-HRM	Ambidexterity-oriented human resource management
AL	Ambidextrous leadership
AMOS	Analysis of moment structures
AOM	Academy of Management
B	Unstandardized regression coefficient
β	Beta-coefficient (standardized regression coefficient)
BootSE	Bootstrap standard error
CDO	Chief digital officer
CEO	Chief executive officer
CFA	Confirmatory factor analysis
CFI	Comparative fit index
CFO	Chief financial officer
cf.	Confer
CI	Confidence interval
χ^2	Chi square value
df	Degrees of freedom
Δ	Delta
e.g.	Example gratia (for example)
et al.	Et alii (and others)
EU	European Union
HR	Human resource
HRM	Human resource management
IA/ IB	Interviewer A and interviewer B
ICC	Intra-class correlation coefficient

i.e.	Id est (that is to say)
IFI	Incremental fit index
JD-R	Job demands-resources model
M	Mean
Mngmt	Management
N	Number of observations
n.s.	Not significant
OECD	Organization for economic co-operation and development
p	P-value
p.	Page
r	Pearson product-moment correlation coefficient
R^2	Squared multiple correlation coefficient
R&D	Research and development
$r_{wg(j)}$	Index of inter-rater agreement
R1 - R7	Interview respondents 1 - 7
SD	Standard deviation
SE	Standard error
SME	Small and medium-sized enterprise
SPSS	Statistical package for the social sciences
SRMR	Standardized root mean square residual
TFL	Transformational leadership
T1/ T2	Measurement time 1 and time 2
TMT	Top management team
vs.	Versus
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity
WFH	Work from home

Executive Summary

In the incessantly changing world of modern business, the ability to simultaneously explore new opportunities and exploit existing resources is an extremely valuable competitive advantage. While the positive implications for companies are undisputed, scholars are increasingly interested in the individual implications of organizational ambidexterity. Therefore, this dissertation addresses the questions of how ambidexterity can be fostered and examines the subsequent consequences for organizations and individual employees.

In Study 1, a qualitative case study based on seven interviews was conducted to explore how firms transform evolutionarily. The findings demonstrate that an ambidextrous culture combined with organizational support mechanisms helps employees in coping with high workload demands and provides sustained success. Based on data from 94 organizations, Study 2 illustrates that ambidexterity-oriented HRM practices foster the ambidextrous behavior of all employees, and organizational performance. This relationship depends on high levels of TFL climate. HRM and organizational leaders prove to be synergistic partners in translating the paradoxical signals to employees. In Study 3, I examine, in a longitudinal mixed-method sample of 121 employees the effects of adopting flexible work arrangements on employee well-being. The results reveal that the work engagement of employees with strong ambidextrous leaders increases more when switching from the office to remote work. Besides that, employee focus is decisive. When working remotely the work engagement is higher for promotion than for prevention focused employees.

All three studies highlight the importance of considering all organizational members and their interplay in a complete picture, when adopting the complex and contradictory strategies of exploration and exploitation. It is shown that different drivers, top-down and bottom-up, are favorable when creating an ambidextrous context that enables all employees to cope with the paradoxical demands and to contribute to the future of their firm.

Zusammenfassung

Die Fähigkeit von Unternehmen neue Möglichkeiten zu erschließen und gleichzeitig vorhandene Ressourcen zu nutzen gilt in der modernen Arbeitswelt als Wettbewerbsvorteil. Während die positiven Auswirkungen für Unternehmen unbestritten sind, interessieren sich Forscher zunehmend für die individuellen Auswirkungen von organisationaler Ambidextrie. Diese Dissertation befasst sich mit den Fragen, wie Ambidextrie gefördert werden kann und welche Konsequenzen sich daraus für Unternehmen und Mitarbeitende ergeben.

In Studie 1 untersuche ich in einer qualitativen Fallstudie mit sieben Interviews, wie sich Unternehmen evolutionär entwickeln. Die Ergebnisse legen dar, dass eine ambidextre Kultur, verbunden mit Unterstützung der Firma den Mitarbeitenden im Umgang mit hoher Arbeitsbelastung hilft und so Erfolg sichert. Studie 2 zeigt mit Daten aus 94 Unternehmen, dass A-HRM Praktiken einen positiven Effekt auf das ambidextre Verhalten aller Mitarbeitenden und die Unternehmensleistung haben. Dies hängt von einem hohen TFL Klima ab. HRM und Führungskräfte sind synergetische Partner, um die paradoxen Signale an die Mitarbeitenden zu übermitteln. Studie 3 untersucht mittels Längsschnittsdaten von 121 Mitarbeitenden die Effekte der Einführung flexibler Arbeitsbedingungen auf das Wohlbefinden. Es wird deutlich, dass ambidextre Führung das Arbeitsengagement von Mitarbeitenden steigert, wenn sie vom Büro in das Home-Office wechseln. Im Home-Office ist das Arbeitsengagement bei Mitarbeitenden mit Promotionsfokus höher als mit Präventionsfokus.

Die Studien zeigen die Relevanz, alle Firmenmitglieder in einem Gesamtbild zu betrachten, wenn die komplexen Strategien von Exploration und Exploitation adaptiert werden. Unterschiedliche Einflussfaktoren, top-down und bottom-up, sind hilfreich, um einen ambidextren Kontext zu schaffen, der es allen Mitarbeitenden ermöglicht, mit den paradoxen Anforderungen umzugehen und zur Zukunft ihres Unternehmens beizutragen.

1 Introduction

"Managing paradox does not imply resolution or eliminating the paradox, but tapping into its energizing potential."

Andriopoulos & Lewis (2009, p. 702)

1.1 Efficiency and Innovation in the New World of Work

The world economy is in the midst of substantial transformation due to digitalization, new forms of collaboration, technologies, increased speed, and sustainability demands, which has started even before the COVID-19 pandemic and will continue for a long time (Dykes et al., 2019; Hoppmann et al., 2014; Wallin et al., 2021). In this new world of work companies, more than ever, are faced with the difficult task of radically reinventing themselves while achieving their performance targets in order to succeed consistently under ever-changing demands (Bruch et al., 2016; Haanaes et al., 2019).

The high frequency of major shifts in various domains (Barreto, 2010) create a highly volatile (Eisenhardt & Bourgeois, 1988), competitive (Andrevski & Ferrier, 2019), and disruptive environment, threatening firms' capabilities and forcing them to adopt new strategies (D'Aveni et al., 2010; Hoppmann et al., 2019). The current work environment, which is also described as a VUCA world (i.e., referring to volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity; Millar et al., 2018) has rapidly evaporated the existing competitive advantages of firms in many industries (D'Aveni et al., 2010; Dagnino et al., 2021; Wiggins & Ruefli, 2005). To substantiate this observation, studies have analyzed data on firms' life expectancy in the S&P 500. The average company tenure in 1975 was 30 years, in 2015 it was 20 years and by 2025 it is expected to be down to 15 years (Foster & Kaplan, 2013; Hillenbrand et al., 2019; Trahms et al., 2013).

These findings highlight the practical relevance for organizational adaptability nowadays and consequently for studying organizational ambidexterity. New business models and innovations need to be developed while existing ones have to be pursued with profitability and efficiency to succeed over time. In this sense, the introductory quote fittingly describes the objective of organizations in the new world of work, to solve the paradox of efficiency and innovation in an energizing way.

1.2 Practical Relevance of Organizational Ambidexterity

As the unremitting pursuit of strategic change and adaption becomes a necessity for the success and prosperity of modern high-performance organizations (D'Aveni et al., 2010; Junni et al., 2013; Wiggins & Ruefli, 2005), companies are engaging in exploration and exploitation activities simultaneously - a capacity termed organizational ambidexterity in the scientific community (Simsek et al., 2009; Tarba et al., 2020).

In Germany, one of the most discussed and anticipated transformations in one industry at the moment concerns the automotive sector. Due to its size and history (i.e., biggest sector by revenue and number of employees; Statistisches Bundesamt, 2019a), the preservation and development of the industry have far-reaching consequences for the overall economy. The entire automotive industry is under enormous pressure with upcoming changes to the transportation infrastructure, the driverless revolution, and the shift towards the electric architecture of cars (Wessel, 2015). Any of these changes alone represent a tidal shift, but together, they create an unprecedented challenge and dynamic with multifaceted implications for leadership, culture, and employees (L.-H. Lin & Ho, 2016). Additional urgency is put on the industry by the looming threat of penalty incursion if carmakers fail to meet the European Union's emissions targets (Taylor & Evans, 2019) and the proposed ban to sell new diesel and petrol cars in entire markets (e.g., by 2030 no new combustion cars will be allowed in the UK; Pickard & Campbell, 2020).

Automakers are confronted with the dilemma of adjusting manufacturing processes of their current cars to reduce atmospheric pollution and avoid penalty fees (i.e., exploitation activities) whilst also developing the mobility concepts of the future (e.g., pure electrical, autonomous vehicles or shared mobility concepts) (i.e., exploration activities). It is not enough for car manufacturers to stick to their core competences (e.g., combustion engines). Rather, they must explore avenues that were previously not of interest to the company such as battery development, car sharing, connected infrastructures, or ethical robotics.

Yet the automotive industry is not alone in its disruption by sustainability demands. Organizations are increasingly faced with business issues of larger social implications (e.g., climate change, digitalization) that demonstrate the industry-independent relevance for the plurality of exploration and exploitation activities (Lanzolla et al., 2020; Schad & Bansal, 2018). Firms from all sectors have to adhere to the Paris Climate Agreement and the European Green Deal (i.e., climate-neutrality in the EU by 2050; The Economist, 2021). Several large corporations, such as Amazon, Apple, or Microsoft have consequently declared their net-zero emissions strategy (Mendiluce, 2021). Hence, companies have to foster eco-innovation and sustainability, while remaining successful with current products (Alos-Simo et al., 2020; Ossenbrink et al., 2019).

While companies want to be prepared for the future, the necessity to change is also motivated by several failure examples that organizational leaders try to avoid. These cases include established firms that did not adapt effectively, inter alia, Blockbuster, Kodak, and Nokia (Tarba et al., 2020). All of these examples have in common that the organizational leaders missed the discontinuous nature of change in their respective industry. In consequence, business was continued as usual, instead of reconfiguring existing ways of working and challenging well-known success assumptions (Birkinshaw et al., 2016).

Contrary to those cases of failed adaptation, the meat processor Rügenwalder Mühle is an example for an ambidextrous organization, successfully combining exploration and exploitation. After 180 years of sausage and meat production, the company introduced vegetarian and vegan alternatives to its products in 2014. The industrial meat company has steadily increased its innovation initiatives and investment, and in 2020, for the first time, the substitute products exceeded the revenue of the original meat-based products (Laudenbach, 2019; Terpitz, 2020). This milestone represents their successful ambidextrous orientation with contradictory activities.

If firms want to position themselves for the future and remain competitive, they must keep up with these developments and start to reinvent themselves (Bruch et al., 2016). Organizations have to adapt with high speed because the working environment is changing, mainly related to the digital transformation (Bruch & Block, 2019). While organizational ambidexterity has had a mark on the scientific research agenda since March's article in 1991, the interest by practitioners has grown in the last couple years, shown by the steady increase in coverage in management literature and executive teachings.

In conclusion, from a practical perspective there is high relevance to further study organizational ambidexterity. The antecedents and positive consequences are of particular interest for corporations, as the phenomenon has implications for the capabilities, competencies, and culture among all actors (Gibson & Birkinshaw, 2004). While the prospect of longevity and superior performance is promising for managers, it is also highly relevant for them to maintain the well-being of the workforce and find ways to effectively manage the paradoxical tensions of the contradictory demands employees are faced with (Andriopoulos & Lewis, 2009; Papachroni & Heracleous, 2020; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

1.3 Theoretical Relevance and Research Questions

Organizational ambidexterity, the ability for simultaneous exploration and exploitation, enables organizations to adapt over time (Junni et al., 2013). Defined as the capacity to address these mutually conflicting demands, ambidexterity is especially useful for studying discontinuous change (Raisch & Birkinshaw, 2008). While researchers (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; March, 1991) have argued that ambidexterity is critical for organizational prosperity and performance, the capabilities of exploitation and exploration are competing for scarce resources to fulfill their demands. Thereby, the theoretical relevance and research focus of my dissertation is directed towards the dilemma of organizational ambidexterity, entailing favorable organizational outcomes and uncertain consequences for individual employees due to the confrontation with challenging tensions (Junni et al., 2013; Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

As stated by March (1991) in his landmark article, the fundamental quest for an organization's long-term survival is the simultaneous alignment of sufficient exploitation of existing assets and capabilities, and exploration to ensure its future competitiveness by developing new products and services. Thus making organizational longevity the central target of organizational ambidexterity, as successfully demonstrated by empirical evidence in previous research (He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013).

By virtue of the difficulty of simultaneously aligning these activities, organizations have developed different internal methods to tackle the contradictory demands (i.e., sequential, structural or contextual ambidexterity; Patel et al., 2013). These mechanisms will be discussed in more detail in Chapter 1.5.3. Sequential and structural ambidexterity describe the division of exploration and exploitation operations, either temporally, or in regard to individual departments. These strategies are expected to be the obvious solution for the conflicting characteristics of these activities (Boumgarden et al., 2012; Tushman & O'Reilly, 1996).

In contrast, contextual ambidexterity describes the integration of both functions in one business unit, executed by all employees without further specialization. Among others, the conceptual lens of paradoxes offers a theoretically interesting perspective on how to accomplish both aspirations simultaneously (Papachroni et al., 2015; Schad et al., 2016). As soon as the interdependent, dynamically interrelated poles of duality (Farjoun, 2010) are accepted and applied in a constructive way, they can build a foundation for creative tension and synthesis, which promises great potential (Lewis, 2000; Papachroni et al., 2015). The crucial requirement for its success is to work through the paradoxes by embracing them and actively learning to cope with tensions and ambiguity, instead of suppressing or ignoring them (Miron-Spektor et al., 2018).

Although there is a widely spread assumption in the literature about the central role of senior executives (Tushman & O'Reilly, 2002) in addressing the exploitation-exploration tensions and initiating its organizational implementation (i.e., especially for the structural approach), there is also a growing research interest in bottom-up initiations of ambidextrous strategies (Zimmermann et al., 2015, 2018). The strategic influence of employees from lower hierarchical levels, who are closer to market developments and new technologies, is relevant for the adaptation of speed in organizations and aids their demands in turbulent times (Bruch & Block, 2019). This behavioral, microfoundational approach of ambidexterity, which includes all employees in the firm, suggests that ambidexterity can be attained within the same division (Tarba et al., 2020).

Considering these remarks on the state of research on organizational ambidexterity, the overall relevance of my dissertation is threefold. I follow the initial research interest for the question of how to develop modern high-performance organizations through comprehensive ambidexterity. Hence, this thesis will investigate potential chances and risks of ambidexterity for organizations by exploring the role of culture, human resource management, and leadership.

There is particular relevance to explore how ambidextrous contexts have to be designed and how employees can be supported to utilize the potential of a dual orientation for the organizational success and employee well-being (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020; Lewis, 2000). Further, I will address the call for more research on the microfoundational perspective of ambidexterity (cf. as further elaborated in Chapter 1.6; Tarba et al., 2020; Tempelaar & Rosenkranz, 2019) by exploring HRM practices oriented towards ambidexterity and leadership to foster the ambidextrous behavior of all employees (Gibson & Birkinshaw, 2004). Both, HRM and organizational leaders have proven to be important initiators of ambidextrous behavior (Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2008; Mom et al., 2019). Since the majority of all businesses across the OECD zone are SMEs (OECD, 2019), they do not possess the resources to structurally separate explorative and exploitative operations. Hence, it is of high relevance to learn more about fostering the ambidextrous behavior among the entire workforce (Voss & Voss, 2013). This will include shedding light on possible antecedents to develop an ambidextrous orientation in firms (Study 1 and 2), performance implications for organizations (Study 2), and potential positive and negative consequences for employees dealing with the paradoxical tensions of behaving ambidextrously (Study 1 and 3).

To summarize, my dissertation belongs to the field of organizational behavior and adds to the research streams of organizational ambidexterity, leadership, human resource management, paradoxes, and employee well-being. Thereby it is guided by the following three core research questions:

(RQ1) How can organizations foster ambidexterity?

(RQ2) What are the consequences of organizational ambidexterity for companies?

(RQ3) What are the consequences of organizational ambidexterity for individual employees?

The subsequent chapter introduces my integrative research perspective in this dissertation, followed by a literature review. Building on this foundation, the research gaps and indented contributions are presented in greater detail, always guided by the three main questions.

1.4 Positioning of the Dissertation

In my dissertation I want to study organizational ambidexterity in a holistic and comprehensive way in order to provide insights on how to develop modern high-performance organizations. This entails the investigation of my research questions throughout three studies on the antecedents and consequences of organizational ambidexterity from the perspective of all relevant stakeholder groups inside an organization (i.e., employees, managers, HR, and TMT). With this approach, I oriented the structure and foci of my dissertation on established management systems, which are presented below.

First off, the systemic perspective of the 'structuring forces of a firm' developed in the St.Gallen Management Model builds an important cornerstone (Rüegg-Stürm & Grand, 2020). In this model it is postulated that governance, strategy, structure, and culture help to ensure that everyday organizational activities are coherent and achieve the desired effects and results. Secondly, from a leadership perspective, the approach of how to influence and change behavior in organizations can be summarized as direct and indirect leadership. Direct leadership describes the immediate interaction of leaders with their followers, whereas indirect leadership characterizes a systematic approach. It contains the creation of a work environment and defines the scope of behavior across all hierarchies and divisions by shaping the culture, strategy, and leadership in an organization (Wunderer, 2011).

In accordance with the concept of indirect leadership systems that influence employee behavior across organizations, Bruch and Vogel (2011) describe in their book that organizational leaders need to build a "network of 'batteries' throughout [the] company" (pp. 174-175) in order to sustain high productive

energy and a sense of urgency among the workforce. This is necessary for the purpose of adjusting organizational activities if firms want to keep up with the accelerated changes described in the introduction. Bruch and Vogel thus introduce the "vitalizing management system" (2011, p. 174). It implies that a working environment consisting of the described indirect leadership mechanisms (i.e., culture, strategy, and leadership), instead of just a few independent individuals across the organization is necessary to constantly stimulate and challenge the status quo.

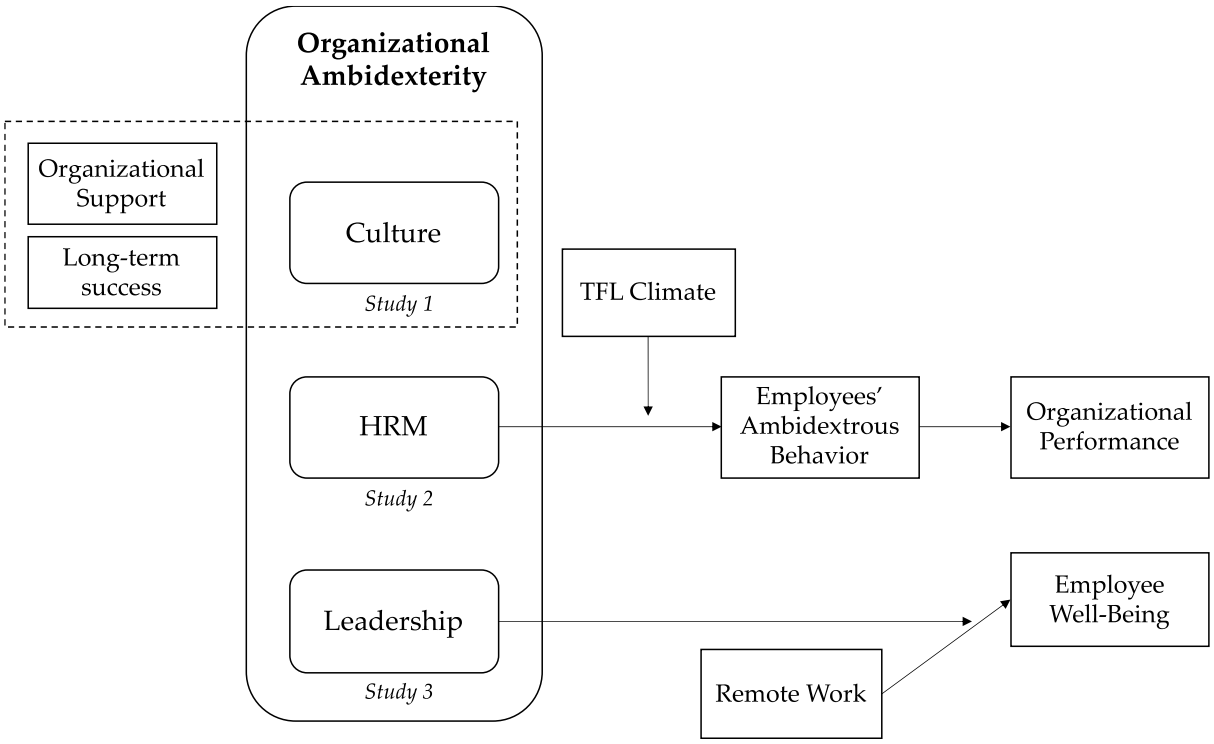

Figure 1. Integrative research perspective.

Note. Study 1 has a qualitative, Study 2 a quantitative, and Study 3 a mixed-method design.

In studying a comprehensive and holistic approach of organizational ambidexterity in this dissertation, I follow the theoretical argumentation for a systematic indirect influence mechanism on all levels of the organization. In line with the preceding authors I argue that extraordinary efforts of the entire

organizational system are necessary to foster and balance exploration and exploitation targets, and consequently achieve its positive outcomes (Gibson & Birkinshaw, 2004).

The first study focuses on an ambidextrous culture that fosters exploration and exploitation at all levels of an organization. It is a qualitative, explorative study design focused on the antecedents of ambidextrous culture and the consequences for organizations and individuals. The second study depicts the ambidextrous shared strategy installed by HRM practices. In a quantitative, organizational level study, I explore the consequences of ambidexterity-oriented HRM practices on the ambidextrous behavior of all employees. In the third study, I investigate ambidexterity from a leadership perspective. In a longitudinal, mixed-method design, I target the individual consequences for employees. Figure 1 contains an overview of the three studies.

1.5 Literature Review on Organizational Ambidexterity

The promise of a superior way of performing change in today's economy and business has evoked a growing research interest in organizational ambidexterity over the last two decades (Tarba et al., 2020). This has led to an increased number of scholars and publications focused on this topic, making it a vibrant research area, closely related to many fields (cf. Figure 2).

In this chapter I review the extant work from different perspectives. Thereby, I successively address the phenomenon of ambidexterity, ambidexterity as a paradox, its different forms of conceptualization, the dimensionality, and the antecedents, context factors, and consequences of organizational ambidexterity to provide an extensive background for my dissertation. Table 1 includes a summary of most relevant organizational ambidexterity literature for this dissertation, beginning with the article by Tushman & O'Reilly (1996) up to the most recent contribution by Ossenbrink and colleagues (2019). Lastly, I refer to related literature streams.

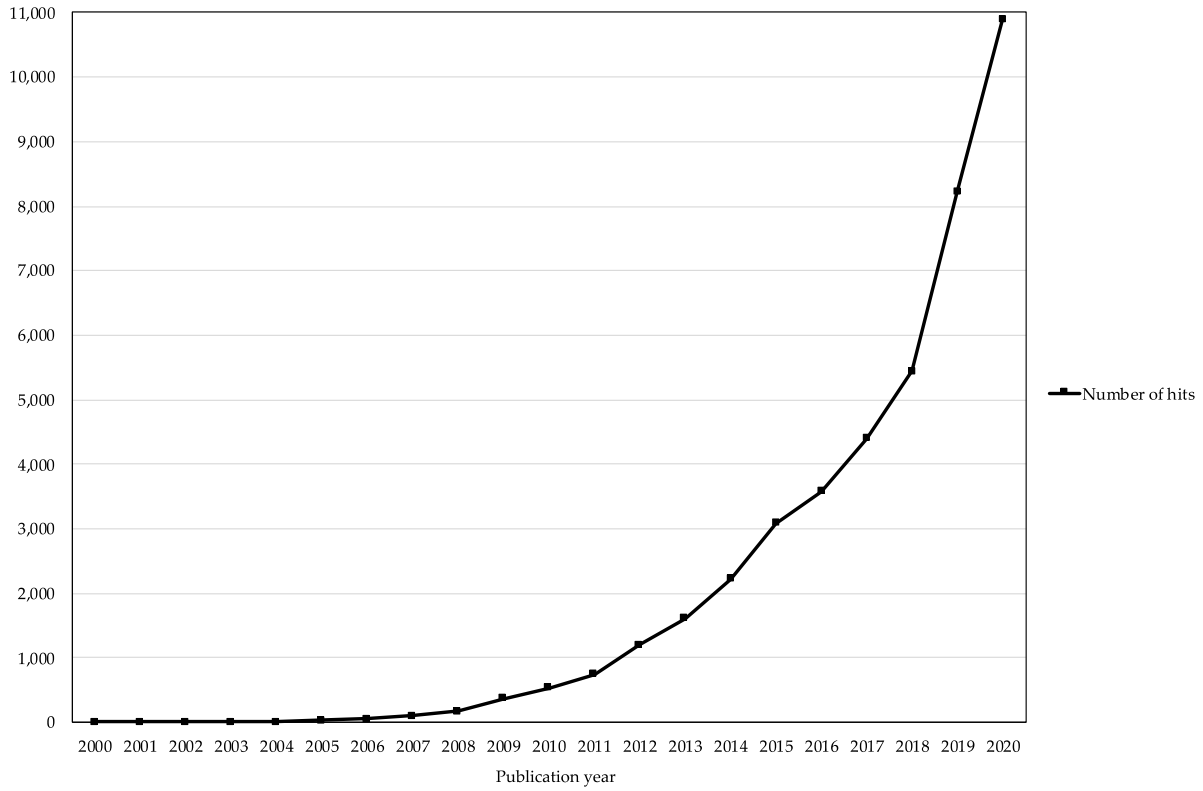

Figure 2. Web of science search for the term "organizational ambidexterity".

Note. Search performed on June 15, 2021.

1.5.1 The Phenomenon of Ambidexterity

As addressed in the introduction, in a rapidly changing world with unpredictable events and uncertainty, organizations are required to adapt to turbulent environments in order to perform better and achieve a sustainable competitive advantage. The original term ambidexterity is derived from the Latin words "ambos" (both) and "dexter" (right as opposed to left). Therefore, ambidexterity literarily means "right on both sides" (Simsek, 2009, p. 599). As Lubatkin and colleagues (2006) describe, organizational theorists adopted the human trait of ambidexterity as a metaphor to characterize organizations. This means, firms that are "capable of exploiting existing competencies as well as exploring new opportunities with equal dexterity" (p. 647) are comparable to individuals using both hands equally skilled. The phenomenon, later discussed as organizational ambidexterity was first introduced by Duncan (1976),

describing the trade-off between conflicting demands (e.g., exploring and exploiting, alignment and adaptation, efficiency and flexibility) in a business environment. While Duncan (1976) is considered the first scholar to propose the concept of "organizational ambidexterity" (Simsek, 2009, p. 599), much of today's scientific interest is ascribed to the study by March (1991).

Following March's suggestion, exploitation and exploration are two substantially different demands between which companies distribute their attention and resources (Raisch & Birkinshaw, 2008). On one side, exploration stands for "search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, and discovery" (p. 71), while on the other side, exploitation is characterized as "refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, and execution" (March, 1991, p. 71). Taken together, organizational ambidexterity is defined as a firm's ability to simultaneously pursue both strategies (O'Reilly & Tushman, 2008). Although the modes compete for scarce resources, pursuing both ultimately achieves competitiveness in the short-run and long-term prosperity during environmental discontinuities (March, 1991). A meta-analysis by Junni and colleagues (2013) presents that numerous empirical studies demonstrated a positive relationship of organizational ambidexterity and higher firm growth (He & Wong, 2004), firm performance (Lubatkin et al., 2006), and business-unit performance (Gibson & Birkinshaw, 2004).

As pointed out by Gibson and Birkinshaw (2004), the term organizational ambidexterity is widely used in management research, referring to a variety of pairs with opposing activities. In their review paper, Simsek and colleagues (2009) summarize studies with different conceptualizations of these competing strategies. The highlighted studies showcase strategies of search, flexibility, explorative learning, adaptability, discontinuous innovation, explorative knowledge sharing, and pro-growth on one side, and stability, efficiency, depth, exploitative learning, alignment, incremental innovations, exploitative knowledge sharing, and pro-profit on the other side (cf. Adler et al., 1999; Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; Han, 2005; Im & Rai,

2008; Kang & Snell, 2009; Katila & Ahuja, 2002; Rivkin & Siggelkow, 2003; Smith & Tushman, 2005).

In essence however, it is always a matter of the simultaneous execution of opposing or even contradictory activities. Even if the operationalization of the construct is partly based on different concepts, the respective authors describe the underlying dimensions of basically the same phenomenon (Raisch & Birkinshaw, 2008). March's words describe the balancing act required to remain adaptive and succeed over time: "the basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability" (1991, p. 105). An imbalance can either cause a “success trap” or “failure trap” (Levinthal & March, 1993, pp. 105-106). This observation will be addressed further in Study 1.

To date, there remains a variety of measures, conceptualizations, and dimensional perspectives, which will be further introduced in the following.

1.5.2 Ambidexterity as a Paradox

As researchers have postulated that ambidexterity emerges from “contradictory knowledge-processing capabilities” (Lubatkin et al., 2006, p. 647), firms and their members in particular, are forced to deal with paradoxes. When organizations are able to host the “multiple contradictory [competencies, architectures,] structures, processes, and cultures” (Tushman & O’Reilly, 1996, p. 24), which are the consequences of ambidexterity, they build the foundation for long-term survival (Smith, 2014). Since achieving organizational ambidexterity has become a strategic goal for firms, the literature focus has started to target how paradoxes can be balanced and solved (Tarba et al., 2020).

Many areas of today’s organizational environment are characterized by contradictory tensions (e.g., high quality and low cost, following internal passion and securing profits, individual and collective accomplishments;

Miron-Spektor et al., 2018; Smith & Lewis, 2011). Ambidextrous firms in particular are confronted with paradoxes that reflect the experience of the past and the orientation towards the future (Schad et al., 2016). While there is academic consensus that firms should strive to balance exploration and exploitation (Gupta et al., 2006), the question remains how this can be achieved, as both dimensions are competing for limited resources (Papachroni et al., 2015). Thus, paradox research proposes an "integrative (both/and) perspective" instead of the historical "trade-off (either/or) approach" to tackle those challenges (Schad & Bansal, 2018, p. 1490).

These contradictions are characterized as a double-edged sword in the literature. On one side they promise outstanding innovations and superior performance (e.g., the groundbreaking achievements by Mozart, Einstein, or Picasso are said to have emerged from harnessing tensions; Rothenberg, 1979). On the other side they contribute to anxiety, stress, and counterproductive consequences (Lewis, 2000). "Paradox has to be accepted, coped with and made sense of, in life, work, and in the community and among nations" (Handy, 1995, p. 13). In line with the quote and to utilize this potential in a positive fashion, it has become the focus of ambidexterity research to investigate the question of how to approach and deal with exploitation-exploration tension (Andriopoulos & Lewis, 2009; Laureiro-Martínez et al., 2015; Papachroni et al., 2015; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). These competing demands intensify in a fast-paced, global world with resource scarcity (Smith & Lewis, 2011). Thus, different approaches and forms of conceptualization have been investigated in research to manage the paradoxes, which will be discussed in the following.

Research on the paradoxical tensions of individual ambidexterity has illustrated that switching between the inherently contradictory activities is highly complex and requires more attention than just to give employees freedom on how to divide their resources between exploration and exploitation (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann et al., 2018). Individuals' behavior is a key

aspect for firms to achieve ambidexterity, and thus requires incorporating divergent behavioral expectations (Floyd & Lane, 2000).

To assist employees with the multiplicity and divergence of organizational roles, the scientific literature highlights two directions, organizational context and individual requirements (Tempelaar & Rosenkranz, 2019). In a neuroscientific study by Laureiro-Martínez and colleagues (2015) and in line with previous theorizing (Gupta et al., 2006), it was demonstrated that the flexibility to alternate between exploration and exploitation requires different cognitive processes. Results from testing brain regions show that exploitation is primarily associated with the anticipation of rewards, and exploration primarily with attention control, hence giving evidence for separate behaviors. Consequently, the individual ability to switch between the demands requires employees to understand their situational demands to then activate different brain regions. In regard to individual requirements, one possibility for improvement is developing a paradox mindset. Research demonstrates that this is a central aspect for releasing the potential of ambidexterity (Miron-Spektor et al., 2018; Smith & Tushman, 2005). When individuals start to "shift their expectations from rationality and linearity to accept paradoxes as persistent and unsolvable puzzles" (Smith & Lewis, 2011, p. 385) they start to become comfortable with tensions and engage in effective ways to continuously manage them (Miron-Spektor et al., 2018). Similarly, Andriopoulos and Lewis (2009) describe the exploration-exploitation tensions as synergistic and interwoven polarities, which should not be eliminated, but integrated instead.

Different possibilities targeting the organizational context to solve the paradoxes of ambidexterity are presented in the next chapter.

1.5.3 Different Forms of Conceptualization

In pursuing these paradoxical and contradictory demands described above, scholars have presented different internal approaches for organizations (i.e., sequential or temporal, structural, contextual or hybrid ambidexterity) to

address the organizational tensions and cultivate efficiency and innovation in one firm (Patel et al., 2013). The first branch, called sequential or temporal ambidexterity argues for temporal periodicity between contradictory activities (Boumgarden et al., 2012). This conceptualization advocates for the alternating emphasis on long periods of exploitation, followed by shorter periods of exploration. Its strategy of punctuated equilibria is radically different from the following concepts, which are centered around the simultaneous achievement of both strategies (Gupta et al., 2006; Papachroni et al., 2015; Tushman & O'Reilly, 1996). Structural and contextual ambidexterity are the most prominent and widely discussed forms in present literature.

The former research stream is focusing on the argument of structural differentiation and functional separation of exploratory and exploitative activities into separate units (O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Tushman, 2016; Tushman & O'Reilly, 1996). This way tensions can easily be managed by separating departments for each demand. Consequently, every subunit possesses "different competencies, systems, incentives, processes, and cultures" (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 193) that are directed and aligned towards the respective target. Exploitation units have the tendency to be more structured, hierarchical, and centralized (Benner & Tushman, 2003). In contrast, exploration units are characterized as more decentralized, organic, and flexible with entrepreneurial spirit (Boumgarden et al., 2012; Lavie et al., 2010).

In organizations with structural ambidexterity, employees can specialize and focus on one singular target (Simsek, 2009). As Tushman and O'Reilly (1996) argue, it is a crucial task of the top management to integrate the divided units at the organizational level. Senior managers are responsible for managing the tensions between the departments and for aligning them strategically (Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006). This avenue is particularly relevant for large enterprises possessing the resources to separate the activities into discrete units. As this strategy is very resource-consuming, requiring duplicate organizational functions, it is often unfitting for many smaller firms (Lubatkin et al., 2006; Patel

et al., 2013; Zimmermann et al., 2018). Thus, in SMEs ambidexterity is more likely to be pursued by creating a behavioral context which integrates activities at lower organizational levels (Andriopoulos & Lewis, 2009; Mom et al., 2009).

While structural ambidexterity demonstrates mainly structural and leadership issues, contextual ambidexterity is defined as "the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit" (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209). Gibson and Birkinshaw (2004) are the forerunners for this approach. It argues that employees are enabled to pursue both behaviors, as they decide independently how to allocate their time between them (Zimmermann et al., 2018). The organizational context and especially the interaction of discipline, stretch, support, and trust can form an employee's ability to decide between exploration and exploitation on a daily basis (Ghoshal & Bartlett, 1994). In contrast to the former conceptualization, which focuses on the organizational design, this approach targets the employees and their behavior and actions through shaping the context to dissolve the exploration-exploitation tension (Zimmermann et al., 2018). The fundamental assumption underlying contextual ambidexterity is that all employees throughout one unit or company behave ambidextrously. Ambidexterity can only be developed if a supportive context is created, in which employees are encouraged to make their own decisions. Hence, it is also called the behavioral approach, since individual employees decide their amount of exploration or exploitation, as the management is uninvolved in single decisions, but responsible for shaping the environment (Ossenbrink et al., 2019). Ultimately, every ambidextrous company relies on ambidextrous employees who are able to comprehend the requirements of both exploration and exploitation operations and consequently manage to endure its tension (O'Reilly & Tushman, 2004).

The theoretical debate about the conceptualization of ambidexterity was recently extended by the introduction of the notion of hybrid ambidexterity (Ossenbrink et al., 2019). The scholars argue that instead of either separating

both activities into different units or building an integrative contextual unit, organizations should target a combination of both approaches, depending on the environmental situation of the firm. The concept of hybrid ambidexterity makes parallel use of both approaches as it targets to follow numerous and uncertain environmental opportunities (i.e., contextual), which require novel organizational culture and capabilities (i.e., structural).

1.5.4 Dimensionality and Perspectives

As previously described, organizational ambidexterity is multifaceted in nature. I dedicate this section to its contributions on the various levels, the perspective of ambidextrous leadership, and its dimensionality.

Organizational, Business Unit, and Individual Perspective

Over the period of the last two decades, organizational ambidexterity has been discussed in different dimensions, on different levels, and from various perspectives. This includes studies on the organizational level (Lavie et al., 2010; Luger et al., 2018; Raisch & Birkinshaw, 2008), the business units level (Gibson & Birkinshaw, 2004), and in regard to individual ambidexterity (Laureiro-Martínez et al., 2015). Initial literature conceptualized ambidexterity as a firm level or business level capability. This macro perspective includes the previously mentioned focus on processes, structure, contexts, and leadership systems (March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008).

With increasing studies on the antecedents, the nature, and the consequences of organizational ambidexterity, the current research focus shifts towards the individual level, as the concept itself is based on individual activities (Gibson & Birkinshaw, 2004). This complements the top-down with a bottom-up understanding of organizational ambidexterity (Mom et al., 2019; Zimmermann et al., 2015). Contextual ambidexterity in particular has been studied on the individual, unit, and organizational level. Structural ambidexterity, as a top-down approach by the management team is mostly studied on the

organizational level (Yi Zhang et al., 2019). Studies on individual ambidexterity (i.e., the extent to which employees combine exploring new competencies with exploiting existing ones; Mom et al., 2009) target the daily work dilemma of contradictory tensions and address the psychological mechanisms responsible for employees' ambidextrous behavior (Kauppila & Tempelaar, 2016; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). While ambidexterity has not only been researched on different levels of the organization, different stakeholders of organizations, such as organizational leaders, HRM representatives, and employees have been studied as well. As it is of particular relevance for companies to foster and balance adaptation-oriented and alignment-oriented activities across all organizational levels (Uhl-Bien & Arena, 2018), ambidextrous leadership is highlighted in the following in more detail.

Ambidextrous Leadership

Scholars argue for the high relevance of leadership in innovation processes and consequently the orientation towards exploration and exploitation in firms (Rosing et al., 2011). As a result of insufficient elaboration on ambidexterity on the behavioral level, Rosing and colleagues (2011) focused their theoretical paper on ambidextrous leadership of teams and individuals. They define it "as the ability to foster both explorative and exploitative behaviors in followers by increasing or reducing the variance in their behavior and flexibly switching between those behaviors" (p. 967). Altogether, they postulate that ambidextrous leadership consists of three elements, opening leadership behavior (e.g., encouraging to do things differently and to experiment) closing leadership behavior (e.g., taking corrective actions and setting specific guidelines), and temporal flexibility (e.g., different circumstances require different leadership behaviors) (cf. Figure 3). The theory is specifically targeted on innovation processes. Opening leadership behavior is supposed to foster the variance of employee behavior (i.e., exploration; March, 1991). Closing leadership targets the reduction of variance in employee behavior (i.e., exploitation; March, 1991). As teams need to constantly shift between both requirements, it is a necessity

for organizational leaders to be able to switch with temporal flexibility between the described leadership behaviors, according to the requirements of the circumstances. First empirical analyses on ambidextrous leadership demonstrated to predict team innovation (Zacher & Rosing, 2015) and individual innovation (Zacher et al., 2016).

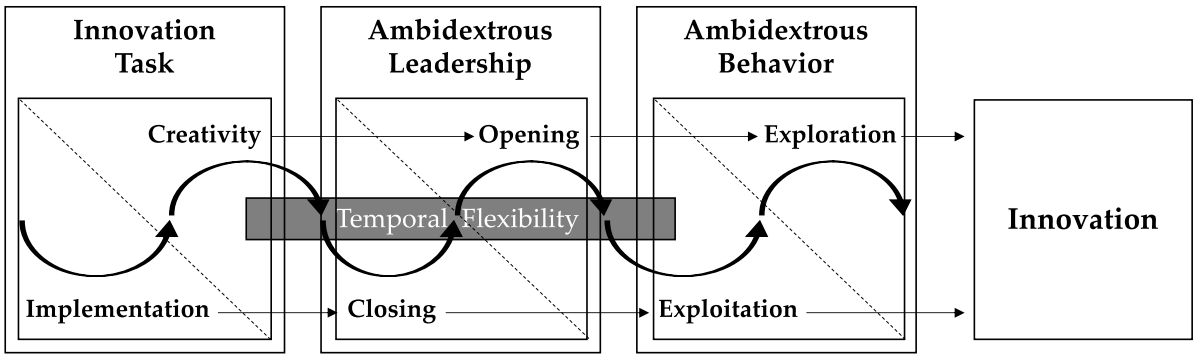

Figure 3. The role of temporal flexibility in ambidextrous leadership.
Note. Own depiction, adapted from Rosing et al. (2011, p. 966).

Dimensionality

Another theoretical and methodological debate concerns the relationship of the two dimensions. Two different conceptualizations of the dimensions, 'balanced' and 'combined', are discussed. While Cao and colleagues (2009) showed in their empirical study that both dimensions positively relate to performance, the meta-analysis by Junni and colleagues (2013) contradicts those findings and suggests that only combining exploration and exploitation at higher levels is sufficient for higher performance. The underlying theoretical debate is ongoing (Lavie et al., 2010; Mehrabi et al., 2019) whether pursuing exploration and exploitation in a 'balanced' manner or achieving an overall high level of ambidexterity by maximizing and 'combining' the orthogonal functions is the superior approach (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). In this dissertation I follow the approach of combining both dimensions to achieve an overall high level, as discussed in more detail in Chapter 1.7.2.

1.5.5 Antecedents, Context Factors, and Consequences

This chapter is dedicated to existing literature on the antecedents, context factors, and consequences of organizational ambidexterity.

Antecedents

Literature on the antecedents of organizational ambidexterity has focused on culture and context, HRM, organizational leaders, structure, and individual competencies. Prior research on the antecedents of contextual ambidexterity has identified that the role of a supportive organizational context is crucial (Gibson & Birkinshaw, 2004). The context is distinguished by a combination of stretch, discipline, support, and trust (Ghoshal & Bartlett, 1994) and plays a decisive role for individuals to make judgments about their work prioritization and time management. Jansen and colleagues (2006, 2009) found structural differentiation, formalization, and centralization to be important structural attributes to maintain multiple inconsistent and conflicting demands. Further firm level antecedents include organizational resources and size (Cao et al., 2009; Kammerlander et al., 2015; Lubatkin et al., 2006; Sidhu et al., 2004). Antecedents that provide structure, in the form of HRM practices have focused on ability-, motivation-, and opportunity-enhancement (Mom et al., 2019) and high-performance work systems (Patel et al., 2013).

Furthermore, studies have highlighted the prominent role of organizational leaders, their attributes, and their behavior as antecedent to organizational ambidexterity (Baškarada et al., 2016; Cao et al., 2010; Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006). The "important [supportive] role played by senior executives in […] developing ambidexterity" (Gibson & Birkinshaw, p. 223) is relevant for the management and initiation of contextual as well as structural ambidexterity. Both Carmeli and Halevi (2009), and Mom and colleagues (2019) elaborate on the responsibility of leaders as role models when fostering ambidexterity by investigating the behavioral integration in TMTs and the influence of managers' ambidexterity on organizational

ambidexterity. Both transformational leadership behavior (Jansen et al., 2008) and leaders' shifting between promoting explorative and exploitative activities (Havermans et al., 2015; Zacher & Rosing, 2015) have proven to predict ambidexterity. Furthermore, managers' ambidextrous cognitive frames (i.e., ability to "cognitively juxtapose contradictions"; H.-E. Lin & McDonough, 2014, p. 172) and regulatory focus (Kammerlander et al., 2015) demonstrated to be predictors of organizational ambidexterity.

Complementing the top-down approach of initiating ambidexterity is the bottom-up approach by individuals (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann et al., 2015). Drivers of individual ambidexterity include the ability to cope and switch between the tensions of exploration and exploitation (Kauppila & Tempelaar, 2016; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Further literature on individual drivers relates to paradoxical practices and attention control (Laureiro-Martínez et al., 2015; Papachroni & Heracleous, 2020). While the scope of empirical studies about the antecedents of ambidexterity is growing (Raisch & Birkinshaw, 2008; Tempelaar & Rosenkranz, 2019), there remains a critical gap to study ambidexterity on the individual level, since the simultaneous pursuit of both activities creates paradox challenges for employees.

Context Factors

Organizational ambidexterity has also been researched in different contexts. This includes contexts of environmental dynamism (Jansen et al., 2006; Mammassis & Kostopoulos, 2019; O'Reilly & Tushman, 2008), uncertainty, and interdependencies (Mom et al., 2015; Sidhu et al., 2007), as well as in family-owned firms (Mazzelli et al., 2020), and high-tech companies (Patel et al., 2013; C. L. Wang & Rafiq, 2014). All these environmental factors share a high relevance for studying the concept of organizational ambidexterity.

Consequences

Similar to the antecedents, the outcomes of organizational ambidexterity have to be investigated on the organizational and individual level. Since the primary objective of an ambidextrous orientation is to achieve long-term survival and success, research on the consequences of organizational ambidexterity has mainly focused on firm performance at the organizational level (Junni et al., 2013). This includes the operationalization of firm performance as sales growth (Auh & Menguc, 2005; He & Wong, 2004; Voss & Voss, 2013), firm survival (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014), superior firm performance and success (Mom et al., 2015; Wassmer et al., 2017), innovation and product development (Adler et al., 1999; C. L. Wang & Rafiq, 2014), customer relationship performance (Mehrabi et al., 2019), and long-term evolution (Birkinshaw et al., 2016; Luger et al., 2018; Raisch et al., 2009). Only the joint pursuit should therefore "enhance performance by enabling an organization to be innovative, flexible, and effective without losing the benefits of stability, routinization and efficiency" (Simsek, 2009, p. 603). The overall empirical evidence for the effects of organizational ambidexterity is predominantly positive, as the meta-analysis by Junni and colleagues (2013) highlights. Nevertheless, one needs to pay close attention to the wide variety of industries, methodological settings, levels of analysis, and research designs.

As discussed in regard to the paradoxes introduced through ambidexterity, there is potential for positive and negative individual outcomes. On one hand, research argues that ambidextrous jobs are more interesting, motivating, enriching, and energizing (Adler et al., 1999; Parker 2014), which might predict positive outcomes. On the other hand, there is the constant threat of burnout and disillusionment among employees, if they are not properly supported with their contradictory demands (Gibson & Birkinshaw, 2004). Similar to the call for more research on the antecedents of individual ambidexterity, more research is needed regarding its consequences, as it is largely absent thus far (Kauppila & Tempelaar, 2016; Tarba et al., 2020).

1.5.6 Related Fields of Research

Lastly, I refer to related literature streams of organizational ambidexterity. As more and more researchers have discovered their interest in the concept over the years (cf. Figure 2), the variety of literature streams and fields of application is evolving, generating lively theory debates. March's (1991) article, which is often labeled as the catalyst of today's curiosity on the topic, referred to organizational learning and proposed engaging in conflicting activities. The article initiated a detailed discussion about different forms of learning in organizational contexts. He differentiates between single-loop vs. double-loop learning, knowledge through existing routines vs. experimentation, refinement and implementation vs. search and variation (cf. Papachroni et al., 2015).

That initial research prompted contributions in the fields of literature such as technological innovation (e.g., incremental and discontinuous innovations (Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996), organizational adaptation and dynamic capabilities (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; O'Reilly & Tushman, 2008), organizational design (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996), strategic management (Cao et al., 2010; Carmeli & Halevi, 2009; Havermans et al., 2015; Luo et al., 2018), upper echelons and leadership (Jansen et al., 2008; Zacher & Rosing, 2015), human resources (Mom et al., 2015, 2019), bottom-up processes and employee involvement (Tempelaar & Rosenkranz, 2019; Zimmermann et al., 2018), culture (Liu et al., 2019; C. L. Wang & Rafiq, 2014), and paradoxes (Andriopoulos & Lewis, 2009). The concept of ambidexterity has also been applied to research on neuroscience (Laureiro-Martínez et al., 2015), family businesses (Mazzelli et al., 2020), merger and acquisitions and alliances (Aoki & Wilhelm, 2017; Wassmer et al., 2017), as well as eco-innovation and sustainability (Alos-Simo et al., 2020).

Building on the literature analysis of organizational ambidexterity in this chapter, I will proceed to discuss research gaps and my intended contributions.

Table 1. *Literature review of selected research on organizational ambidexterity.*

Study	Research Focus	Theoretical Lens	Methodology	Key Findings
Ossenbrink et al. (2019)	Hybrid ambidexterity, environmental dynamism	Organizational design	Qualitative, longitudinal case study of four electric utility companies in Germany	The authors reconceptualize contextual and structural approaches as two ends of a continuum and introduce the concept of hybrid ambidexterity, as the combination of both approaches.
Mom et al. (2019)	Bottom-up and top-down relationship between individual and organizational ambidexterity	Antecedents (individual and organizational ambidexterity), self-efficacy theory and self-determination theory	Quantitative, multilevel study with 467 operational managers, 104 senior managers of 52 firms	Ability-, opportunity and motivation-enhancing HR practices are demonstrated to foster individual and organizational ambidexterity.
Tempelaar & Rosenkranz (2019)	Individual ambidexterity, role transition	Antecedents, role and identity theory	Quantitative study with 120 global account managers	The results on the effects of role transition (role segmentation vs. integration) on individual ambidexterity highlight the importance of managing role multiplicity.
Zimmermann et al. (2018)	Paradoxical tensions of frontline managers	Paradox theory, organization design	Qualitative, inductive study of 10 corporate innovation initiatives	The study highlights the importance of frontline managers' reshaping of organizational contexts for coping with persistent exploration-exploitation tensions.

(continued)

Study	Research Focus	Theoretical Lens	Methodology	Key Findings
Birkinshaw et al. (2016)	Adaptation of discontinuous change	Organization design, dynamic capabilities	Qualitative, longitudinal, comparative case studies of three companies	The authors present alternative solutions to adapt to discontinuous change by applying the dynamic capabilities perspective.
Jansen et al. (2016)	Supportive leadership as antecedent to team ambidexterity	Social identity and social exchange theory	Quantitative, multilevel study with 87 teams in 37 high-tech and pharmaceutical firm	Results of this study show that achieving team ambidexterity through team cohesion is contingent on supportive leadership behavior.
Zimmermann et al. (2015)	Initiation of ambidextrous orientation through frontline managers	Emergent charter definition process (top-down and bottom-up)	Qualitative, inductive multilevel case study with 4 alliances in the automotive industry	The authors developed an emergent charter definition process of adopting an ambidextrous orientation. They highlight the importance of frontline managers, as they are faster in adapting to changing requirements.
Laureiro-Martínez et al. (2015)	Cognitive processes associated with decisions for explorative and exploitative behavior	Stimulus–response framework centered on a value-based decision-making process	Quantitative, neuroscientific study with 63 participants (magnetic brain imaging)	The study demonstrates that exploration (attention control) and exploitation (reward seeking) activities are associated with different brain regions and cognitive processes.
Zacher & Rosing (2015)	Measurement of opening and closing leadership behavior	Ambidexterity theory of leadership	Quantitative study with 33 team leaders and 90 of their employees in architectural and interior design firms	Empirical results of the interaction of opening and closing leadership behaviors demonstrate to foster team innovation.

(continued)

Study	Research Focus	Theoretical Lens	Methodology	Key Findings
C. L. Wang & Rafiq (2014)	Ambidextrous organizational culture	Organizational identity and organizational learning theory	Quantitative study with 150 UK and 242 Chinese high-tech firms	The authors conceptualize ambidextrous culture as a higher-order construct consisting of diversity and shared vision and find positive results for the mediation of ambidextrous culture and new product innovations.
Patel et al. (2013)	High-performance work systems as antecedent to contextual ambidexterity	Organizational design	Quantitative study with 215 high-tech SMEs	The quantitative results show that HRM systems are able to shape contextual ambidexterity and consequently firm growth.
Rosing et al. (2011)	Ambidextrous leadership, innovation	Ambidexterity theory of leadership	Theoretical study	The theoretical study introduces three main elements (opening & closing leadership behavior, flexibility) necessary for ambidextrous leadership in an innovation process.
Cao et al. (2009)	Balanced and combined dimension of ambidexterity	Theoretical and methodological debate	Quantitative study from 122 SMEs	The authors contribute to the discussion on the conceptualization of organizational ambidexterity. The balanced approach is more favorable for performance in resource-constrained firms.
Andriopoulos & Lewis (2009)	Exploitation-exploration tensions	Innovation and paradox literature	Qualitative, comparative case study of 5 ambidextrous firms in the product design industry	The authors propose integration and differentiation tactics to handle the interwoven paradoxes in an energizing way.

(continued)

Study	Research Focus	Theoretical Lens	Methodology	Key Findings
O'Reilly & Tushman (2008)	Organizational adaptability, organizational inertia	Dynamic capabilities	Theoretical study	The authors integrate the perspectives of dynamic capabilities and ambidexterity to solve the innovator's dilemma, by achieving long-term competitive advantage and adapt over time.
Gupta et al. (2006)	Conceptualization and understanding of exploration and exploitation	Organizational design	Theoretical study	The authors further develop the understanding of exploration and exploitation by discussing if they are two ends of a continuum or orthogonal to each other.
Gibson & Birkinshaw (2004)	Contextual ambidexterity	Organizational design	Quantitative study with 4,195 employees in 41 business units of 10 multinational firms	The authors suggest that an organizational context including the elements of stretch, discipline, support, and trust promotes contextual ambidexterity.
He & Wong (2004)	Performance consequences of organizational ambidexterity	Organizational learning, technological innovation	Quantitative study with 206 manufacturing firms	Evidence for the balance between exploration and exploitation is presented. Its interaction has positive implications for sales growth, its imbalance has negative implications for sales growth.
Tushman & O'Reilly (1996)	Structural ambidexterity, evolutionary and revolutionary change	Organizational design	Qualitative field research in multinational firms	Based on the nature of change, the necessity for ambidextrous organizations is demonstrated. The authors discuss the required organizational architecture, culture, and managers.

1.6 Research Gaps and Intended Contributions

What are the antecedents to organizational ambidexterity? And what are its implications for entire organizations and employees? In the three studies of this dissertation, I break down these research questions and address the relevant research gaps to provide sophisticated contributions to the literature of organizational ambidexterity. In the following chapters, I highlight the respective research gaps and contributions of each study in more detail, ultimately adding to the overarching research interest. Thereby, providing further understanding to the current discussion on organizational adaptability and long-term survival and its consequences for their members.

1.6.1 Contribution 1 – Shaping the Ambidextrous Behavior of all Employees

First, I want to explicitly address the oftentimes implicit assumption that organizations can establish a context, in which all employees are encouraged to behave ambidextrously (i.e., contextual ambidexterity; Gibson & Birkinshaw, 2004). To the present state of knowledge, no prior research was able to investigate the ambidextrous behavior of all employees in an organization, but instead studies have typically used the evaluation of TMT teams and of CEOs to assess contextual ambidexterity (Cao et al., 2010; Mom et al., 2009; Patel et al., 2013). Analyzing the behavior of all organizational members is equally relevant for an ambidextrous culture, which needs to be prevalent across every level of a company (C. L. Wang & Rafiq, 2014).

While previous scholars have extensively focused on structural architecture (e.g., Jansen et al., 2009) and senior leadership (e.g., Jansen et al., 2008) in pursuit of simultaneous exploration and exploitation, the importance for the entire workforce to become ambidextrous and dynamically adapt to changes, is increasing (Mom et al., 2009; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). By drawing on social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978), I examine how

HRM and leaders can create a social environment which predicts the behavior of every organizational member. In the first and second study of this dissertation, I thus contribute to the research of the bottom-up involvement of all employees by investigating employees' ambidextrous behavior and ambidextrous culture. A shared cultural understanding of the ambidextrous orientation across the entire organization (Schein, 1996) demonstrates to be relevant when integrating separated divisions into the organizational structure (Ossenbrink et al., 2019).

1.6.2 Contribution 2 – Microfoundational Implications for Individuals

Second, I answer the call for more research on the individual consequences of switching hats between the contradictory demands of behaving ambidextrously (Tarba et al., 2020). Working in an ambidextrous context with opposing requirements can be emotionally draining, stressful, and exhausting for employees. Especially when considering that in such an ambiguous environment it is expected that employees have a behavioral preference to one orientation over the other. While there is previous literature pointing in the direction that the paradoxes initiated by contextual ambidexterity (Schad et al., 2016; Yan Zhang et al., 2015) provoke tensions and challenges for employees (Andriopoulos & Lewis, 2009; Havermans et al., 2015), to the best of my knowledge, there is no empirical research investigating the relationship between contextual ambidexterity and employee well-being.

Hence, I address this research gap in Study 1 by exploring the contingency role of a supportive organizational culture (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004) and fostering resilience to prevent exhaustion from high workloads. This is indispensable for sustaining the positive outcomes for organizations, which are expected when following this strategic orientation of ambidexterity (Andriopoulos & Lewis, 2009; Zimmermann et al., 2018). At the same time there is also literature suggesting paradoxes of innovation have the potential to energize employees (Andriopoulos & Lewis, 2009). According to

the authors, the interrelated tensions of explorative and exploitative activities have the prospect to stimulate, engage, and motivate employees so that they strive in their work. So far, no research has further investigated the positive potential of ambidexterity for employee well-being. In Study 3, I address this research gap and investigate the effect of ambidextrous leadership for employee work engagement. Thus, my contribution is directed towards the ambiguous and unclear evidence of previous research on the individual consequences of ambidexterity.

1.6.3 Contribution 3 – Transformation to New Ways of Working

Third, recent extant research implies that the way we are working is changing (Demerouti et al., 2014). This includes the integration of artificial intelligence, robotics, and automation as well as the increased flexibility for knowledge workers through virtual and remote work (Barrero et al., 2020; Fayard, 2019; Spreitzer et al., 2017). New forms of collaboration are being established and teams as well as employees start achieving the ideal results for their organizational output and their individual working experience. Thus, the uppermost goal for remote work is to establish a win-win situation of balancing work-life, while offering top performance (Allen et al., 2013; Raghuram et al., 2019). In this regard, I contribute one of the first studies that applies the concept of ambidexterity to the development of flexible work arrangements.

While previous ambidexterity research has focused on the outcome of innovations in product and market domains, I will target ambidexterity on the outcome of innovations related to new ways of working (Birkinshaw & Gupta, 2013; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Khazanchi et al., 2007; Zimmermann et al., 2018). In Study 3, I apply the concept of ambidextrous leadership to develop a better understanding about adopting flexible work arrangements (i.e., remote work). I argue that the combination of diametrically opposing leadership behaviors is beneficial in the support of employee work engagement while shifting into new work environments, as employees are

supported to try out new approaches, while still being held accountable to remaining performance targets (Zacher & Rosing, 2015).

1.6.4 Contribution 4 – Multifaceted Drivers of Ambidexterity

Fourth, existing literature argues for the implementation of multiple, interconnected drivers of ambidexterity. The reason for this is its complex and multidimensional nature due to competing demands on resources and contrasting capabilities (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). Thus, I argue for an examination of a so far under researched comprehensive management system including culture, HRM practices, and leadership aligned with ambidexterity (Bruch & Vogel, 2011). Therefore, each of my three studies addresses one of these perspectives.

In Study 1, I investigate ambidextrous culture, as the foundation of an ambidextrous organization representing the shared values and implicit assumptions (Schein, 1996) of all organizational members (J. Y. Lee et al., 2019; Ossenbrink et al., 2019; C. L. Wang & Rafiq, 2014). In Study 2, I follow the postulation by Lepak and colleagues (2006), to target HRM systems explicitly towards the strategic goals of an organization (i.e., becoming an ambidextrous organization). By considering specifically targeted HRM-practices towards the dual opposing activities of ambidexterity, I distinguish this study from prior work, which only considered universal HRM bundles. In doing so, I also contribute to the literature on antecedents of contextual ambidexterity (Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2008; Zimmermann et al., 2015). With ambidexterity-oriented HRM (i.e., A-HRM) practices an environment is created that requires employees to engage in both behavior patterns simultaneously, which puts paradoxical demands on employees (Salancik & Pfeffer, 1978; Tushman & O'Reilly, 1996). Moreover, I investigate the contingency factors of the HRM – ambidexterity link and shed light on the prominent role of organizational leaders in translating the paradoxical demands by A-HRM to employees. In Study 3, I combine the challenge-hindrance stressor framework

(J. A. LePine et al., 2004, 2005) with the job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007; Dawson et al., 2016) to explore the role of ambidextrous leadership (Zacher & Rosing, 2015) on employee well-being in the context of increasingly prevalent flexible work arrangements.

Overall, these research goals constitute an eminently relevant and interesting avenue for research and will be elaborated in detail throughout this thesis. Taken together, all studies provide insights on the overarching research questions. Furthermore, my dissertation offers substantial implications for applying ambidexterity in corporate practice directly derived from the findings on the complementation of different antecedents.

1.7 Methodological Approach

The research gaps and consequent research questions of this dissertation will be examined with empirical research. With the objective of gaining a differentiated and comprehensive understanding of the complex and multifaceted phenomenon of organizational ambidexterity, I will apply different methods (i.e., qualitative, quantitative, and mixed-methods) in this dissertation. Thus, I follow a positivist research paradigm, an interpretivist paradigm, and a multi-paradigmatic approach (Mackenzie & Knipe, 2006; Taylor et al., 2012). The positivist paradigm constitutes to deductively test relationships of theoretical frameworks in the empirical world by formulating hypotheses (Mackenzie & Knipe, 2006). Therefore, my data collection and analyses were executed with quantitative methods. While positivism is still the most dominant research paradigm in the social sciences, the popularity of "qualitative research" and especially hybrid research methods (i.e., qualitative and quantitative) is increasing (Kincheloe & Tobin, 2009).

The interpretivist paradigm has its origin in the "study of interpretive understanding" by Edmund Husserl and other German philosophers, which is called hermeneutics (Mertens, 2005 as cited in Mackenzie & Knipe, 2006, p. 4). It follows the objective of understanding the social interactions as the "reality is

socially constructed" (Mertens, 2005, p.12). In contrast to the positivist approach, qualitative data is collected to "inductively develop a theory or pattern of meanings" (Creswell, 2003, p.9) by formulating propositions.

Multi-paradigmatic research designs embody the hybrid combination of both previously described approaches. Its advantage is that the qualitative research offers additional, in-depth insights complementing quantitative empirical research and thus acknowledges the limits of singular paradigms (Kuckartz, 2014). Altogether these procedures allow best practice-solutions for organizations as well as theory building (Taylor et al., 2012).

1.7.1 Study Design and Data Collection

In line with the interpretivist paradigm, Study 1 is based on qualitative methods. For the case study with a global market leader from Central Europe (over 30,000 employees), I conducted personal interviews with the senior representatives of the Management Board and collected additional archival data (e.g., newspaper articles, press releases, annual reports). The qualitative analysis was carried out using the software Atlas.ti 9.

The research questions of Study 2 aim at investigating firm level constructs. In line with the positive paradigm, quantitative methods were used, and individual replies were aggregated to the firm level, as justified by the data (Bliese, 2000). I applied a cross-sectional study design (McGrath, 1981) with data from four different sources at a single survey. Both quantitative data samples for Study 2 and 3 were gathered via online questionnaires and the analyses were mostly done with the statistical program SPSS. Following recommendations of data validity, consistency, and reliability, I conducted confirmatory factor analyses (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2010) and scale reliability measures (Cronbach, 1951). As both studies are based on data sets from German organizations, all scales originally published in English were translated to German by employing a back and forth translation procedure with bilingual experts to guarantee semantic equivalence and follow scientific requirements

(Schaffer & Riordan, 2003). For Study 2 the data was collected in cooperation with a benchmarking agency during 2018. Participating firms are located in Germany and have a maximum of 5,000 employees. Included industries are manufacturing, services, finance and insurance, and retail and wholesale. Human resource executives, top management team members, and employees were asked to fill out different online surveys to reduce same source bias (Rousseau, 1985). Study 3 concerns individual level constructs. In the longitudinal setting, there are 10 months between measurement time 1 and 2. In line with the multi-paradigmatic paradigm, this study applies a mixed-method approach. The study includes complementary qualitative data from interviews and diaries (December 2019) to the quantitative data from the two surveys (T1 in August 2019 and T2 in June 2020). The partaking organization is situated in Germany with over 95,000 employees. For all three studies, the participation was voluntary, and results were completely anonymized to protect privacy policies of all contributors, as well as to uphold research ethics.

In Chapter 2.3, 3.3, and 4.3 you can find a more detailed illustration of the methodological procedures for each study.

1.7.2 Measurement of Ambidexterity

In concordance with previous research on ambidexterity (Gupta et al., 2006; S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; Mom et al., 2009; Tempelaar & Rosenkranz, 2019), I applied the approach of combined dimensions for measuring ambidexterity. It is also called multiplicative interaction of exploration and exploitation (Cao et al., 2009; Lavie et al., 2010) and was used for all quantitative analyses in this dissertation (i.e., Study 2 and 3). While addressing different perspectives and forms of ambidexterity (i.e., HRM practices, employees' behavior, leadership) throughout the dissertation, the measurement operationalization remains constant (i.e., exploitation subscale * exploration subscale). For Study 2 the measurement of employees' ambidextrous behavior is based on the scale developed by Kostopoulos & Bozionelos (2011). The measurement of A-HRM is

built on the work by Lepak and Snell (2002). The scale includes questions for HR representatives and asked to which degree their HRM activities (i.e., personnel selection, training activities, performance evaluation, and compensation policies) are oriented towards innovative capabilities and efficiency. Lastly, ambidextrous leadership was evaluated by employees assessing the opening and closing leadership behavior of their direct supervisor, which follows the measurement by Zacher and Rosing (2015).

1.8 Outline of the Dissertation

I structured this dissertation in five main chapters (cf. Figure 4). Chapter 2, 3, and 4 consider different perspectives to examine the implications of ambidextrous culture, HRM practices, employees' behavior, and leadership.

1.8.1 Chapter 1: Introduction

To provide a common ground for the following studies, Chapter 1 provides practical and theoretical relevance and depicts the major research gaps based on a comprehensive literature review on organizational ambidexterity.

1.8.2 Chapter 2: Study 1 – How do Firms Transform Evolutionarily? The Perspective of Ambidextrous Culture and Organizational Support

In Study 1, I explore how organizations can transform evolutionarily without missing disruptive innovations or falling to the paradox of success by focusing on organizational culture. In a qualitative case study design, I investigate a market leader company from the manufacturing industry by using data from seven interviews with senior members of the Management Board and from archival sources. Both literature and empirical data illustrate the increased relevance for establishing an ambidextrous culture in today's accelerated working environment to sustain competitiveness. While establishing an ambidextrous culture enables firms to achieve superior long-term performance,

it also presents employees with paradoxical challenges. I derive the essential role of a supportive organizational culture to avoid exhausting and overstraining employees. By studying a long-term successful company with high focus on cultural development, I formulate five propositions towards the creation of an ambidextrous organization and the protection of employee well-being. The propositions offer practical implications for organizations with a sustainable perspective.

1.8.3 Chapter 3: Study 2 – Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate Shape Employees' Ambidextrous Behavior

In Study 2, I add on recent advancements in the ambidexterity research suggesting that HRM plays a vital role in shaping contextual ambidexterity. Building on paradox theory and social information processing theory, the present study extends this literature by putting the spotlight on two fundamental, yet often implicit assumptions of contextual ambidexterity. First, I examine how HRM practices that are specifically designed to promote ambidextrous cues (i.e., ambidexterity-oriented HRM practices) are related to contextual ambidexterity. Second, I address the premise that such HRM practices actually affect all employees in an organization. In addition, I introduce transformational leadership (TFL) climate as a critical boundary condition that helps to translate paradoxical signals of A-HRM practices to the employees. I tested these relationships in a multi-source sample of 16,740 employees from 94 organizations and found support for the proposed interaction effect of A-HRM and TFL climate on employees' ambidextrous behavior and, in turn, organizational performance. The second study thereby contributes to an improved understanding of creating contextual ambidexterity and the important role of leaders in the implementation of A-HRM practices.

1.8.4 Chapter 4: Study 3 – Remote Work & Employee Well-Being: The Role of Ambidextrous Leadership and Employee Regulatory Focus

In Study 3, I investigate the numerous new possibilities for flexible work arrangements offered by today's changing work environment. This transformation, and working remotely in particular, offers both advantages and challenges for employees concurrently. Drawing on the challenge-hindrance stressor framework, the present study investigates in a quasi-experimental, longitudinal setting the effect of working remotely on employee well-being. Additionally, I introduce ambidextrous leadership and employee regulatory focus, based on the job-demands resource model as a moderating influence for employees to cope with their changing work environment when switching from the office to working remotely. I tested these relationships in a sample of 121 employees in a mixed-method design. Quantitative data was collected in two measurement waves and qualitative data via interviews and diaries. The proposed interaction effect of ambidextrous leadership on employee work engagement was enhanced when switching from the office to working from home. Also, when working remotely, promotion focused employees had higher work engagement than prevention focused employees. This study offers insights on the consequences of working remotely for employee well-being and the important role of leaders and individual personality in this context.

1.8.5 Chapter 5: Overall Discussion and Conclusion

To conclude my dissertation project, I discuss the main theoretical and practical implications based on my research questions after presenting the results of the three empirical studies. Last but not least, the overall limitations of my studies and an outlook for future research avenues is presented.

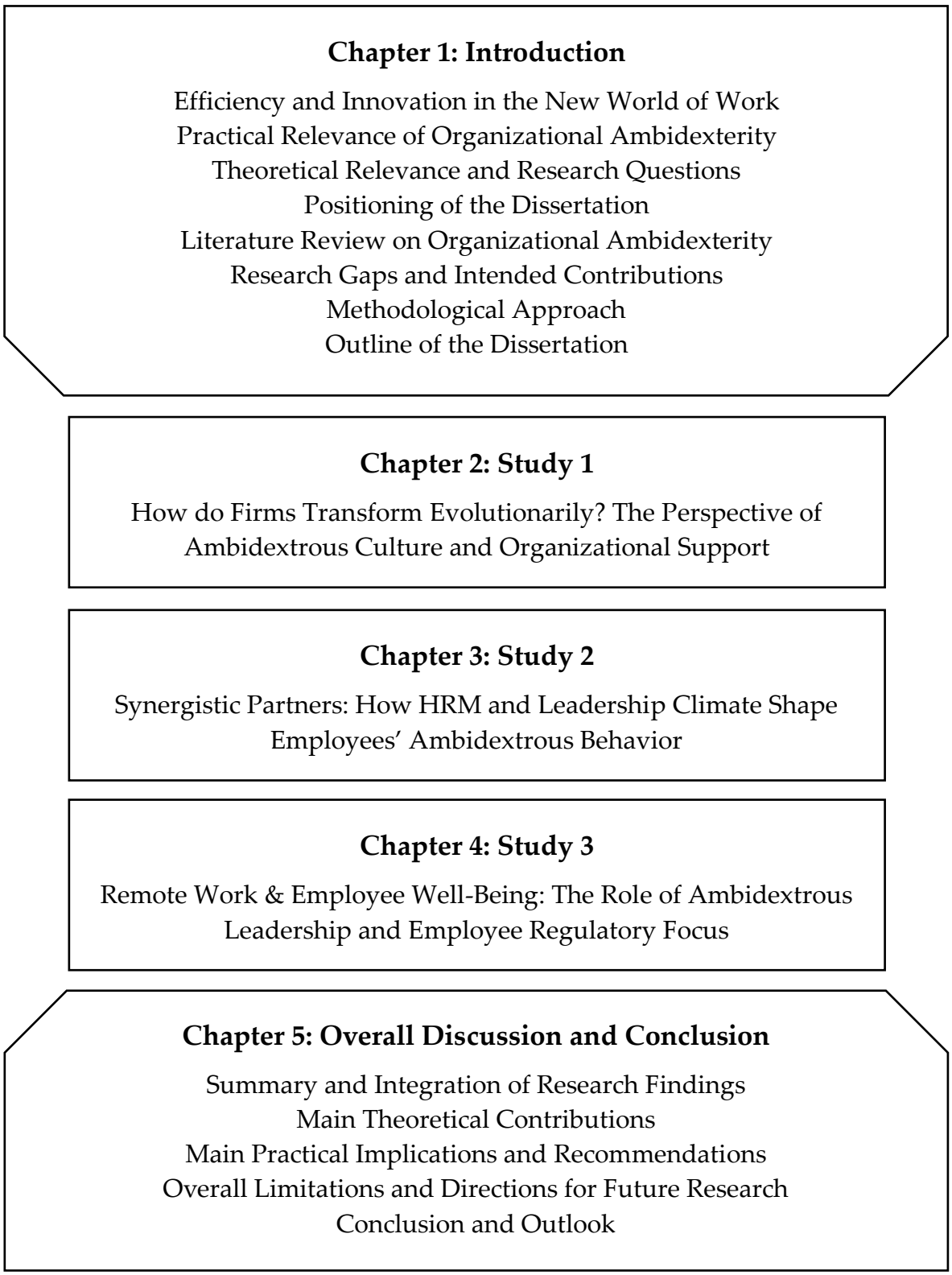

Figure 4. Overview of chapter structure.

2 Study 1 – How do Firms Transform Evolutionarily? The Perspective of Ambidextrous Culture and Organizational Support

2.1 Introduction

"We are rarely disruptive […]. When do you need to be disruptive? When you're missing something. If you don't miss it, then you don't need to be disruptive, because then you're doing it continuously." (r1, m, 32)[1]

Today's global, uncertain, and accelerated business environment requires for organizations to adapt more frequently and quickly to serve changing market demands (Andrevski & Ferrier, 2019; D'Aveni et al., 2010; Dagnino et al., 2021). As indicated in the opening quote from an interviewee for this study, protecting and exploiting existing business, while at the same time adapting early to innovations in order to avoid missing disruptive opportunities is a major challenge for companies (Hagel et al., 2008). It is a key quest for research and practice alike to investigate the question of how to achieve an organizational culture characterized by continuous innovation and sustainable long-term performance (J. Y. Lee et al., 2019; Liu et al., 2019). Established and successful firms, and market leaders in particular are explicitly facing difficulties during change. This phenomenon is also described as paradox of success (Audia et al., 2000; Tushman & O'Reilly, 1996).

In this fast shifting landscape shaped by radical innovation it has become inevitable for incumbent, mature organizations to focus strongly on innovation in order to protect against entrepreneurial firms and environmental

[1] I apply a coding scheme for the respondents' quotes throughout Study 1. The abbreviations are exemplified in the following: "r1" stands for respondent 1, "m" is "male", and "32" means 32 years of organizational tenure. All original German quotes have been translated into English.

discontinuities (Ossenbrink et al., 2019; Tripsas, 2009; Zuzul & Tripsas, 2020). Moreover, only focusing on incremental adaptation might be sufficient for the short-term, but not long-term success (Birkinshaw et al., 2016; Tushman & O'Reilly, 1996). Theoretical and empirical evidence support the notion that organizations, which are able to simultaneously pursue explorative and exploitative strategies are superior in firm renewal, survival, long-term performance, and prosperity (Junni et al., 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Zimmermann et al., 2018). Gibson and Birkinshaw (2004) describe ambidexterity as the fundamental catalyst for change in organizations. Long-term competitiveness can be achieved by successfully reconciling the trade-offs between the alignment and efficiency in today's business demands, and the adaptation to future changes (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996). One necessity for this achievement is the embeddedness of an ambidextrous culture at the core of an organization, with underlying belief systems and the values of individuals at every level of the firm (Denison, 1990; J. Y. Lee et al., 2019; C. L. Wang & Rafiq, 2014).

Recent research by Ossenbrink and colleagues (2019) has advanced the understanding about the impact of ambidexterity for organizational adaption to environmental discontinuities. The scholars therefore propose combining structural and contextual approaches in accordance with the nature of firms' environment. This notion is particularly valuable in light of the fact that successful firms oftentimes overemphasize shot-term exploitation at the cost of long-term exploration, which impedes their ability to adapt in fast moving markets (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996). Prior research has not yet further examined their theoretical framework, nor empirically investigated the role of an ambidextrous culture in a disruptive environment. Consequently, this paper addresses these research gaps and explores the question: how do ambidextrous firms adapt evolutionarily to disruptive changes and achieve long-term success?

"Our strength is a constant paranoia to develop our business model, our offering, and our value to the customer all the time, despite being very successful." (r5, m, 20)

While Tushman and O'Reilly (1996, p. 24) theoretically claim that ambidextrous organizations have the "ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change", empirical evidence of how to reconcile internal organizational tensions and contradictions by means of a strong culture and a supportive organizational context still needs further exploring (Birkinshaw et al., 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004). Thus, there are good theoretical reasons to investigate how employees can be supported with the demands of simultaneously focusing on exploration and exploitation activities in an ambidextrous context (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann et al., 2018). With the purpose of facilitating an ambidextrous culture (Gibson & Birkinshaw, 2004) the context needs to be characterized according to the "the yin and yang of continuous self-renewal" (Ghoshal & Bartlett, 1997, p. 151). The second quote reflects the first part of this polarity. It entails discipline and stretch, encouraging employees to push for ambitious goals. The second part of the context requires support and trust, ensuring to avoid burnout and disillusion among individuals (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). The right balance of these soft and hard elements is still underexplored.

Resilience and coping abilities in regards to work strains in today's accelerated dynamic work environment have become a key subject in organizational studies (Hartmann et al., 2021; Stokes et al., 2019). As the two opposing behavioral patterns of ambidexterity are difficult to balance, the capacity to successfully cope with setbacks and adversity is crucial for employees dealing with persistent exploration-exploitation tensions and the consequent multiplicity and divergence of different organizational roles (Andriopoulos & Lewis, 2009; Tempelaar & Rosenkranz, 2019; Zimmermann et al., 2018). For organizations it is therefore important to support employees in learning to cope with these paradoxes to assure the maintenance of well-being, performance,

and effectiveness (Miron-Spektor et al., 2018; Stokes et al., 2019) and avoid stepping into the acceleration trap or becoming exhausted (Bruch & Menges, 2010). Although the attention to the microfoundational perspective on ambidexterity is increasing (Kauppila & Tempelaar, 2016; Tarba et al., 2020; Tempelaar & Rosenkranz, 2019), research on its implementation in practice (Papachroni & Heracleous, 2020) and on support mechanisms for individuals switching between dual activities remains scarce (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020). Consequently, the second research question will answer this call for further research and investigate how firms can create an organizational culture that supports employees in dealing with their exploration-exploitation tensions (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Despite intensified market conditions, certain companies do survive and prosper over long periods of time (O'Reilly & Tushman, 2008). On this account, I study evolutionary change by focusing on ambidextrous culture and its requirements for organizational support in a highly successful family-owned industrial company in Central Europe. To this end, I conduct an inductive case study with seven interviews from the top management team. This research setting is well suited for my purpose because of the following reasons. The examined firm represents continuity and has been highly successful over a long period of time, it integrates disruptive innovations into the business model, and puts a strong focus on cultural development to support employees.

Thereby, I aim to make the following contributions to the ambidexterity literature. First, by investigating a market leader that continuously integrates disruptive innovations (e.g., digital transformation; (Lanzolla et al., 2020), I follow the suggestion to uncover potential conceptualizations of ambidexterity in accordance with their environment (Ossenbrink et al., 2019). In doing so, I further the conversation on the combination of structural and contextual elements in achieving sustainable adaptation and success. Furthermore, I contribute to the literature on ambidextrous culture, which is at the core of an ambidextrous organization, representing the shared values and implicit

assumptions (Schein, 1996) of organizational members. Taken together, I explore how firm's evolutionary renewal can integrate disruptive elements sustainably into the existing business (J. Y. Lee et al., 2019; Ossenbrink et al., 2019; C. L. Wang & Rafiq, 2014). Also, I provide empirical evidence for the right balance of soft and hard elements in an ambidextrous context, by examining organizational support mechanisms for employees with contradictory demands of ambidexterity (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004).

2.2 Theoretical Background

2.2.1 Ambidextrous Culture and Superior Long-Term Success

The long-term strategic orientation of ambidextrous organizations is particularly beneficial in dynamic environments with rapidly evaporated competitive advantages and shortened firms' life expectancy due to the high frequency of radical innovations (Andrevski & Ferrier, 2019; D'Aveni et al., 2010; Dagnino et al., 2021). Zuzul and Tripsas (2020) argue that in nascent markets, originated through disruptive innovations, new firms have more success because of their flexibility ''to change direction quickly and to reconfigure strategically'' (Nadkarni & Herrmann, 2010, p. 1050). Thus, the adaptability of firms to environmental discontinuities is an essential theme in strategic management, because existing capabilities are rendered obsolete (Hoppmann et al., 2019). Nowadays, firms are more frequently confronted with such turmoil, without possessing sufficient dynamic capabilities of sensing, seizing, and reconfiguration their internal and external competencies (Birkinshaw et al., 2016; Tarba et al., 2020; Teece et al., 1997).

In the scientific literature, the observation that successful and established firms encounter difficulties adapting to innovations and reconfiguring capabilities is described as paradox of success (or "success trap"; Levinthal & March, 1993, p. 106). While strategic and organizational congruence might be crucial for short-term success, in the long run it oftentimes leads to organizational inertia

(Tushman & O'Reilly, 1996). Strong continuity of identity, both internally and externally, as well as the strategies, structures, people, and culture that created previous success are the root of structural and cultural inertia (O'Reilly & Tushman, 2008; Tripsas, 2009). Structural inertia is characterized by routines, capabilities, processes, size and complexity that hinder the possibility of adaptation (Aroles & McLean, 2016; Tripsas, 2009). Klarner and Raisch (2013) addressed the stability-change conflict and found that regularly changing companies outperform irregularly changing ones. Cultural inertia is even stronger and more difficult to transform than structural inertia. "Informal norms, values, social networks" become institutionalized in "myths, stories, and heroes" (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 18) about how things are done and what expectations are. With increasing success, these implicit assumptions ingrain more deeply and complacency flourishes. When facing external threats, firms typically even increase routine rigidity (Gilbert, 2005). In this way, culture can become a great barrier (Tushman & O'Reilly, 1996).

From an organizational energy perspective, this phenomenon is characterized as the complacency trap, referring to an energy state with high comfort, but low productivity. This reflects an environment with high satisfaction of the status-quo and little intensity to change (Bruch & Vogel, 2011). In summary, inert firms obtain a survival advantage in relatively stable environments, but are oftentimes threatened when environmental disruptions occur (Dew et al., 2006).

Scholars claim that ambidextrous companies possess the capabilities to respond to disruptive new business models and emerging technologies (Birkinshaw et al., 2016; Christensen et al., 2018; S. A. Hill & Birkinshaw, 2014) by balancing exploitation activities to be competitive in the short run and exploration activities to maintain lasting prosperity in times of environmental discontinuities (Ossenbrink et al., 2019). The premise for firm renewal and adaption is to avoid the "success trap" (Levinthal & March, 1993, p. 106), inertia, and obsolescence by putting too much emphasis on exploitation at the expense of exploration. Although the repeated execution of exploitation routines refines

existing competencies and enhances efficiency, it hinders the quest for new ones (Lavie et al., 2010; Simsek et al., 2009). At the same time, it is essential to avoid the "failure trap", characterizing pending operational success by exhibiting "too many undeveloped new ideas and too little distinctive competence" (Levinthal & March, 1993, p. 105). Instead, finding the right equilibrium of both activities to be competitive in the short run and create the foundation for firm renewal and adaption for the long run is decisive (March, 1991).

To achieve the optimal level, Ossenbrink and colleagues (2019) have introduced the concept of hybrid ambidexterity, which aims at combining structural and contextual ambidexterity, the two main conceptualizations. While structural ambidexterity implies separating business units responsible for explorative and exploitative duties, contextual ambidexterity proposes a culture that encourages all organizational members to flexibly switch between both demands (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). Hybrid ambidexterity integrates both of elements, depending on the nature of the environmental demands of an organization, radical versus incremental innovation. According to this logic, the bigger the disruption and more radical the innovation, the greater the discrepancy vis-à-vis existing culture and capabilities will be. The integration of separated business units as to address these novel demands will constitute an immense challenge for the organization's identity, yet offers an opportunity to integrate disruptive elements into the firm (Corley & Gioia, 2004; Tripsas, 2009; Wallin et al., 2021).

The underlying foundation of these solutions is grounded in an ambidextrous culture that promotes the dual orientation of exploration and exploitation at every level of the organization, representing its joint understanding and DNA (Hartnell et al., 2011; C. L. Wang & Rafiq, 2014). Organizational culture in general is defined as "the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about and reacts to its various environments" (Schein, 1996, p. 236).

By referring to Ghoshal and Bartlett (1994), Gibson and Birkinshaw (2004) defined an ambidextrous culture as the interplay of the pairs discipline and stretch (i.e., performance management context with hard elements) as well as support and trust (i.e., social context with soft elements). The right interplay of both necessary parts prevents both burnout and disillusion of employees, and a "country club" (p. 213) atmosphere at the same time (Gibson & Birkinshaw, 2004). C. L. Wang and Rafiq (2014) refined the concept by addressing the necessity for diversity and a shared vision, to address explorative actions, which then will be converted into focused ideas and actions. Recent research has empirically demonstrated that the duality of exploration and exploitation is embedded in an ambidextrous culture, thus allowing different forms of conceptualization such as structural, contextual, or hybrid, to be feasible (Khan & Mir, 2019; J. Y. Lee et al., 2019; Liu et al., 2019).

2.2.2 Paradoxical Demands on Employees

Research on the effects of contradictory demands and paradoxes on employees triggered by ambidexterity has thus far yielded inconclusive results (Bonesso et al., 2014; Papachroni & Heracleous, 2020; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Ambidextrous organizations induce paradoxical cues on their employees' behavior, which may have different effects on employees, either fostering their engagement and performance or causing stress and exhaustion (Jansen et al., 2006; Smith & Lewis, 2011; Smith & Tushman, 2005). Paradoxes are defined as "contradictory yet interrelated elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously" (Lewis, 2000, p. 760). These competing tensions and demands pervade the work live. Examples for such paradoxes can be found in different professions, such as doctors balancing high-quality care and low-costs, engineers tackling existing demands while driving tomorrow's innovation, or knowledge workers combing performance and learning goals (Miron-Spektor et al., 2018). The two

opposing effects by behaving ambidextrously, which can be viewed as a double-edged sword, are displayed in more detail below (Lewis, 2000).

Energizing Potential

On one hand, there is research suggesting that paradoxes of the exploration-exploitation tensions entail an "energizing potential" (Andriopoulos & Lewis, 2009, p. 702). The authors further quote in their study (2009, p. 708): "the need to exploit and the opportunity to explore may foster the discipline and passion that energize individual knowledge workers". The interrelated tensions of these activities have the potential to positively stimulate and engage employees so that they strive in their work, and even enhance their creativity (Hargrave & Van de Ven, 2017). Papachroni and colleagues (2015) argue that when "viewing exploration and exploitation not as necessarily opposing, but as dynamically interrelated" (p. 72) organizations can move towards "integrating rigid dualities into flexible polarities" (p. 83). Employees that are able to cope with the paradoxes embrace tensions as synergistic and ultimately energizing (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Stressful Contradictions

On the other hand, there is the potential of fundamental challenges and tensions for employees in ambidextrous organizations due to the coexistence of contradictory behaviors, architectures, and competences (Jansen et al., 2009; Schad et al., 2016; Smith & Tushman, 2005). With increasing complexity and dynamic in organizational environments, scholars are becoming interested in employee's ability to deal with paradoxes, characterized by seemingly incompatible demands in work life (Fürstenberg et al., 2021). Prior research has indicated that pursuing exploitation and exploration simultaneously raises challenging stressors for employees, which need to be addressed (Andriopoulos & Lewis, 2009; Zimmermann et al., 2018). While organizations with structurally separated units do not face the dilemma of handling paradoxical requirements, in organizations where all employees are supposed to behave in an

ambidextrous manner, it seems possible that some employees are emotionally overstrained by their demands (Eisenhardt et al., 2010). This is due to both dimensions competing for employees' scarce resources (March, 1991). Furthermore, as Gibson and Birkinshaw (2004) defined contextual ambidexterity, it is difficult for employees to study and mirror colleagues in coping with ambidextrous demands, because everybody divides their time and resources individually between the conflicting activities, creating asynchronous work processes. Especially when considering the potential propensity to one activity over the other, it appears to be highly relevant to study how individuals can be supported in coping with contextual ambidexterity (Luger et al., 2018; Raisch et al., 2018). Studies on the burdening effects of ambidexterity illustrate increased job stress and role ambiguity (S. Wang et al., 2020), and cognitive strain when switching between roles (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

On a collective level, the high demands can put organizations in an acceleration trap, harming the company on many levels (e.g., performance, efficiency). Over-accelerated companies are characterized by at least one of the three patterns of destructive activities. The patterns include overloading (i.e., too much to do), multiloading (i.e., too many different things to do), and perpetual loading (i.e., no end in sight) (Bruch & Menges, 2010). Thus, I want to further research and empirically uncover how employees can be supported with paradoxical demands (Papachroni & Heracleous, 2020; Putnam et al., 2016).

2.2.3 Supportive Organizational Culture

While foregoing scholars have studied antecedents and consequences of organizational ambidexterity in detail, the scientific literature currently offers only limited insights into organizational support mechanisms for employees to utilize the energizing potential without straining them by the paradoxes (Raisch & Birkinshaw, 2008). As already depicted by describing the ambidextrous culture, Gibson and Birkinshaw (2004) highlight the importance of soft elements, such as trust and support in the organizational culture. By

establishing an ambidextrous culture and all involved organizational elements (i.e., leadership; Jansen et al., 2008; Zacher & Rosing, 2015), organizational structures (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996), and human resource systems (Patel et al., 2013) it is important that firms support their workforce in coping with the exploration-exploitation tensions (Tarba et al., 2020). First, this includes supporting the execution of either side as they are distinct behaviors and as most individuals have a tendency to favor one side because of their cognitive processes, skills, preferences, and personality traits (Bonesso et al., 2014; Laureiro-Martínez et al., 2015; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Second, since every employee is supposed to divide his or her time for explorative and execution activities (Gibson & Birkinshaw, 2004) and thus manage schedules, priorities, and interdependencies of subtasks in projects, the ability to switch between the two ambiguous behaviors needs to be addressed, supported, and guided (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020; Papachroni & Heracleous, 2020). Developing judgement skills to divide time and attention in a "messy organizational reality" (Papachroni & Heracleous, 2020, p. 152) with multiple requirements needs assistance to steer fluid and dynamic transitions.

Role boundaries and separation becomes increasingly difficult with the prevalence of mobile technology (e.g., laptops, smartphones, tablets), altogether creating a complex, dynamic, and interrelated work context. Third, plural tasks have consequences on employee's workload. Instead of specializing according to their strengths and preferences, individuals are required to further their competencies in various tasks leading to constant multitasking (Mom et al., 2009). This means workshops, trainings, and seminars are necessary to ensure employees are aligned with the company strategy, and familiar with the latest technologies, products and innovations in order to contribute efficiently. Employees need to be supported with these cognitive strains (Keller & Weibler, 2015). Consequently, a shared understanding and collective identity of the ambidextrous vision and individual consideration of the employees is required (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2016).

In the context of adaptability, well-being, effectiveness, and performance the resilience of the workforce with excessive demands has become an important topic for firms (Stokes et al., 2019). Employees who behave ambidextrously do not only have to deal with opposing duality, but also with the turbulent nature of today's market environments (King et al., 2016). This makes the establishment of a resilient workforce a primary objective in ambidextrous firms. Resilience is understood as a trait or capability that supports employees in dealing and adjusting positively to adversity (Jackson et al., 2007) and uses positive emotions to move away from negative, traumatic, or stressful experiences (Tugade & Fredrickson, 2004). Research has illustrated that with the help of cognitive transformation and personal growth training, resilience can be trained and developed (King et al., 2016). Workplace support, such as solution-focused coaching was also identified as a predictor of resilience and helped handle challenging workloads (Grant et al., 2009).

To summarize, given the importance of long-term success for organizations, and therefore integrating disruptive elements into the organization, there are theoretical and practical reasons to study the role of an ambidextrous culture. The evolutionary adaptation of an ambidextrous organization confronts employees with challenging paradoxes. Nevertheless, the current state of literature has only little insights to offer in regard to the question how organizations can support their employees in utilizing the energizing potential of paradoxes instead of harming their well-being. Thus, in this study I provide insights into the possibilities of cultural support to foster workforce resilience and enable the ambidextrous culture in times of environmental discontinuities. Hence, I suggest the following research questions:

How do ambidextrous firms create a culture of evolutionary adaptation and long-term success?

How can firms establish an organizational culture that supports employees in dealing with the exploration-exploitation tensions?

2.3 Methods

In line with prior qualitative research (Aoki & Wilhelm, 2017; Heyler et al., 2016; Ossenbrink et al., 2019; Zimmermann et al., 2015), I applied an inductive case study design to address the explorative nature of the research questions. The aim is to empirically examine sustainable development through ambidexterity in an established, successful firm and its focus on culture development and individual resilience (Eisenhardt & Graebner, 2007). Focusing on a single case study (Yin, 2009), I chose to study one organization in depth. Although this approach might limit the generalizability of the results, it allowed me to obtain a deep understanding of the underlying processes in the cultural development mechanisms and sustainable adaptation of innovations (Tripsas, 2009).

I studied an industrial company in the manufacturing industry in Central Europe. The time span of the investigation is 2015 to 2021. The selected company is a fitting example to study for various reasons: firstly, the company stands for long-term continuity and sustainable success because it is still privately owned by the founding family trust. This impression is backed further by the strong focus on the internal development of talents as well as the long organizational tenure of all members of the Executive Board (over 19 years on average). The long-term succession planning and promotion of internal talents who are already familiar with the company culture foster continuity. Very few managers on the highest management levels are hired from outside the organization. Furthermore, the company internalized a succession planning process in the executive management board that secures stability, trust and, long planned transitions, but also to break routines and long established habits (Aroles & McLean, 2016). The support and promotion of high potentials is therefore strong, as they are promoted to the Executive Board at a young age.

Secondly, the company is highly successful, holding market leading positions in their industry. In the past 20 years the number of employees has doubled to over 30,000, the firm now operates in over 120 countries worldwide and the net sales grew by around 12.5 percent on average per year over the past 15 years

until 2019 with constant return on sales and return on capital employed ratios. Besides, the company has been awarded numerous times with top rankings in international competitions about customer and employee satisfaction.

Case study research has particular value when studying an empirical phenomenon with little existing theory (Ossenbrink et al., 2019). This case company justifies the characterization of an "extreme situation" (Eisenhardt, 1989, p. 537), in which the process of theoretical interest is highly transparent in comparison to other scenarios (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007). I inductively explored the dynamics in the company based on grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Lincoln & Guba, 1985; Strauss & Corbin, 1998).

2.3.1 Research Setting

The company in this case was founded in the 1940s by two brothers in. From the beginning they focused on producing and selling tools. The company and demand for its products grew quickly during the post-war era, expanding across Europe and beyond, transforming it from a small family-based firm to a worldwide known market leader. The organization has a strong direct-sales approach with around one-third of the workforce in sales and many thousand touch points with customers on a daily basis. Since the foundation of the firm, the founder placed employee welfare at the center of the company, as the company's culture was always of high concern. Until today the corporate culture remains one of the firm's key success factors. Further milestones in the history include the expansion to Asia in the 1980s and the first non-family member CEO in the 1990s. The biggest challenge was the decreased demand following the financial crisis from 2008 to 2011, which was successfully overcome and followed by strong growth rates in the subsequent years. Over the last years the company has started to expand from a product manufacturer towards a more diverse portfolio, including software and services.

2.3.2 Data Collection

In line with the recommendations by Wallin and colleagues (2021) I chose an industry setting for this empirical case study. The manufacturing industry is a particularly appropriate environment for studying innovation and culture. In order to establish profound knowledge about the company's approaches, I drew on two primary data sources. First, I collected archival data to develop a comprehensive picture of the milestones and activities. For this purpose, I collected newspaper articles, press releases, and annual reports (2011-2020).

Second, I used seven personal interviews with senior representatives of the management as a main data source. All interviews were conducted along with a second interviewer from the Institute for Leadership and Human Resource Management at the University of St.Gallen. The data collection began in December of 2019 with the planning of the research project in cooperation with the contact person at the company, and the recruitment of the interview partners. This was the foundation of a generic interview guideline, structured into four main sections: first, addressing changes milestones in the last couples of years; second, function specific developments; third, cultural challenges and employee support; and fourth, outlook of the organization. The participants were given an agenda with the main topics in advance. The semistructured interviews were conducted via Microsoft Teams in German, except interview number four, which was held in English. Similar questions regarding the main topics were asked to validate the data and increase trustworthiness (Lincoln & Guba, 1985). Furthermore, unstructured follow-up questions were asked to ensure that all topics were covered. After each interview session, the two interviewers discussed emerging themes and issues, to allow for adaptations and a better focus in future interviews. The audio track of the conversations was recorded with the consent of the interview partners. The interviews took place during March 31, 2020 and June 26, 2020 and lasted between 50 and 108 minutes (73 minutes on average). After these seven interviews the data collection was completed because no novel themes emerged (i.e., theoretical saturation; Glaser

& Strauss, 1967). All interview partners have extensive executive experience in regard to previous developments of the company and the consequent strategic alignment. The average organizational tenure of the interview participants is 19 years (between 7 and 32 years). Three of the interview partners are currently member of the Executive Board (consisting of 6 members in total), including the CEO. One of the interview partners is on the Board of Directors with previous experience in the Executive Board, one is a Global Head Leader, and one is a member of the Senior Management Team. Six of the participants were male (one female) with an age span from 47 to 58 years (M = 53).

2.3.3 Data Analysis

As stated by Eisenhardt (1989, p. 539), "analyzing data is at the heart of building theory from case studies". Thus, after completing the interviews, the recorded audio files were subsequently transcribed verbatim into 46 pages of single-spaced text files (cf. Appendix A).

Interview Transcription

For the transcription of the interviews, I followed the recommendations of Dresing and Pehl (2018). Anonymization of the interviews in the process of transcription is of particular importance to ensure that no conclusions can be drawn about the participating individuals and the referenced organization and that data protection is guaranteed (Kruse, 2015). Therefore, names, place names, specific dates or numbers, job titles, products and projects were anonymized in the form […]. So as to allow for a stronger focus on the content, as opposed to specific wording, I made the following adjustments to the transcripts: wherever not relevant for a further interpretation of the statement, I transferred dialects into High German and avoided filler words, incomprehensible words, pauses, background noises and nonverbal signals. Word and sentence breaks were smoothed and word doublings omitted. I reviewed all transcripts and, if necessary, confirmed and validated open questions with the interviewees.

Qualitative Analysis

All transcripts were imported into the Atlas.ti 9 qualitative data analysis software (Friese, 2021) to initiate the coding process. The first several rounds of open coding were conducted to identify relevant 'concepts' and followed structure of the research questions, as specified by grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). While being familiar with the research on organizational ambidexterity, this approach aims at discovering real world phenomena without including previous assumptions (Locke, 2001). The developed coding scheme followed the guidelines by Flick (2009) and emulated recent qualitative research in the ambidexterity literature (Ossenbrink et al., 2019). Each individual relevant thought unit was given an individual code. By repeatedly alternating back and forth between the data and relevant literature, links between emerging constructs and existing theories were identified and the preliminary theoretical framework was iteratively refined. The codes were centered around the change milestones of the company. Each code was used when subsequent similar thoughts were identified. The codes were then analyzed, and 25 sub-themes and 9 themes were developed, adequately describing the content of each comment (cf. Tables 2, 3, and 4). The aggregated themes: (1) mindset of evolutionary development, (2) culture of contextual ambidexterity, (3) elements of structural ambidexterity, (4) consequences for employees, (5) adaptation to a changing work environment, (6) long-term orientation and stability, (7) organizational identification, (8) cultural development programs, and (9) crisis as opportunity.

2.4 Results

2.4.1 Mindset of Evolutionary Development

The case company is focused on long-term continuity and ongoing development, displayed by its yearly investment of 6 percent of sales in R&D, resulting in nearly 70 product innovations each year. This approach was

particularly visible with the digital transformation in recent years. They integrated digital innovation into the organization by combining strong physical presence with digital elements. Thus, employees are not only expected to deliver high performance now, but also contribute to the long-term perspective of the organization by promoting innovation. The constant drive for improvement and development is observable in various patterns described in the interviews. This includes a proactive sense of urgency among the employees, internal processes of vigilance, and gradual scaling of innovations.

Proactive Sense of Urgency

The constant drive and continuous development of the business model is described by the interviewees as "positive paranoia" (r5, m, 20; r7, m, 10). The mindset of never reaching a satisfying final stage of a development process and permanently challenging oneself by asking "what is next?", is widely spread and required among the entire organization. It was first mentioned by the former CEO (1994-2007) in 1995 as being essential for long-term success. He was newly promoted to CEO as the first person outside the founding family and had to give new impulses after many years as market leader. A proactive sense of urgency means no matter how successful the organization is, employees will challenge the status quo and proactively strive for innovation, while never completely overturning the history and the past success. This mindset is part of the DNA and deeply integrated and cascaded across the entire organization.

Internal Process of Vigilance

In addition to role-modeling this mindset and exemplifying its consequences, the organization institutionalized internal processes to remain vigilant and adaptive to changes. One example is the strategy workshop, in which the participants role-play direct competitors with the aim of identifying weaknesses and potential threats. This effect creates a certain insecurity and nervousness that is perceived as valuable so as not to be blinded by past success. It also

instills a receptive attitude to debates in the management team. This is the foundation for the evolutionary approach without a necessity for radical action.

Gradual Scaling of Innovations

The case company is known for its strong portfolio differentiation and high-value products and services. Compared to their competitors, they demand a price premium. The firm is able to justify this by offering the most innovative portfolio, constantly developing further and building new ideas. This is achieved by their strong emphasis on R&D and an employee focus oriented on the organization's innovations. Generating ideas involves collaborations with customers on the construction side, hackathons with programmers and software engineers in interdisciplinary teams, and scouting teams around the world. The crucial element of this approach is the early integration of ideas and innovations in the business units followed by gradual scaling. One example is the growing significance of software and services, which were formally financed by hardware products, but in the future will be an important standalone offering. While the core of the firm will remain hardware, the margin of the software and service offering is successively growing.

2.4.2 Culture of Contextual Ambidexterity

The discovered elements of simultaneous exploration and exploitation activities in the same business unit of the company will be described subsequently.

Future Technology Screening

One example for following an internalized approach of exploring and exploiting at the same time is the annual technology strategy workshop. In this workshop, all core technologies indented for future products are being challenged and discussed in order to adapt as early as possible to new innovations. This institutionalized process of navigating through patents and products lets employees explore potential future avenues. At the same time the participating managers and engineers of the workshop are deeply involved

operationally and responsible for the success of current projects and products. In alignment with today's business, they explore the sales quota, technologies, and products of the future. This way they try to avoid major strategy shifts and disruptive innovations. To further grow the digital elements in the organization, acquisitions, as well as hiring new personnel with different competencies become more important. Integrating new technologies is especially important as they have been strong on the physical side in the past but need further development when it comes to digitalization.

Integration of Disruptive Elements in Existing Business Units

The core of the ambidextrous culture and evolutionary approach is the integration of disruptive elements in existing structures instead of separating them. This involves the digitalization, sales approach, and sustainability efforts. Contrary to many other firms, the case company strategically chose to integrate all digital elements in the existing departments. No central digital unit or chief digital officer was established. Instead of creating a position purely responsible for digitalization they founded a digital board. This board's function is to only decide on organizational level decisions, whereby the responsibility to drive digitalization is distributed among many different people throughout the organization. The strategy was to avoid a competition between the 'physical and digital world' and create a seamless interplay instead. Integrating digital elements offers a lot of opportunities for innovation (e.g., valuable data for the sales force, lots of included software in the products, production, and internal processes), which are important to justify the price differentiation. At the beginning, all digital elements were relatively small, starting in the market reach with digital marketing followed by software complementation on the offering side. All these elements are growing and becoming more important. In 2018 a new way of selling was introduced to the sales force. The focus on customer needs requires a multi-channel selling approach, complementing the direct contact with digital elements. Thus, the sales force steers multiple channels and customer levels varying from the construction side to the

management level. Another important aspect is the integration of the sustainability strategy in the existing business units. In 2020 a corporate sustainability strategy with the goal of becoming carbon neutral by 2023 was released and implemented. The measures involve all employees and among other things entail a transition of the car fleet (around 15,000 cars) to electric vehicles, promotes greater efficiency in manufacturing, reduces travel, and requires an investment in green energy. In the future, topics like circular economy from product design to recycling will gain importance.

2.4.3 Elements of Structural Ambidexterity

Besides the culture of contextual ambidexterity, the case company also exhibits elements of structural ambidexterity, which will be described here.

Extension Through Acquisitions in Distant Business Fields

While the philosophy on acquisitions is geared towards the purchase of technologies that can be incorporated into current products and services, there are some exceptions. With the acquisition of a company from the energy sector, the goal was to extend the offerings portfolio far beyond existing products and services. The second reason for such acquisitions is the possibility to learn from the experiences with digitalization, because the industry is further developed.

Early Discovery of Future Trends in Innovation Hubs

The second form of structurally separating explorative and exploitative operations is the creation of innovation hubs in key areas such as the Silicon Valley, Paris, or Israel. These hubs have a pioneering function and thus are separated from the operational business with the sole purpose of investigating new concepts, ideas, and technologies not yet on the radar of the core business. If applicable and beneficial, these trends will be integrated into the core organization. The same strategy was applied for the digital marketing team. To build the team and create momentum they were pulled together in a quasi-centralized unit.

Table 2. *Coding system and exemplary quotes "sustainable development and adaptation".*

Theme	Sub-theme	Exemplary quotes
Mindset of evolutionary development	Proactive sense of urgency	"Our strength at […] is a constant paranoia to develop our business model, our offering and our value to the customer all the time, despite being very successful." (r5, m, 20)
		"It remains a constant […] theme to continuously challenge the status quo. Rather than creating one central Software and Digital unit, we integrate SW teams into traditional product organizations." (r6, f, 7)
		"We have a culture that makes everyone an innovation driver. With us, you never get flowers for what was yesterday. Good is not good, it's "what's next?" […] There's at least one person who says, "Yeah, and why don't we do it that way and go one step further?" That's this "continuous improvement" in all of our people. And that's a culture topic." (r1, m, 32)
	Internal process of vigilance	"'Not good enough' is really in the DNA for many, many years. And it's also in our processes because we do a corporate strategy workshop once a year, [...] where we put ourselves in the shoes of our competitors and discuss how we would attack our company if we were a competitor right now." (r5, m, 20)
		"We always need a differentiated offering where we can say to the customer: if you work with us, you pay a little bit more, but you also get so much more for it. And that's why it has to be worth it to you. And for that we are grateful for every innovation idea." (r5, m, 20)
		"Because at [company] we always have an evolution in everything we do. We never do anything radical, that what was valid yesterday is no longer valid, etc., but we are actually proactive and try to control." (r2, m, 30)
	Gradual scaling of innovations	"Formerly, our hardware financed the software, today software offerings have to be self-sufficient and as a strategic perspective Software solutions are very important for us." (r1, m, 32)
		"We have always had a software focus at […]. Already 30 years ago our engineers were provided with software, today lots of software is integrated in our products." (r1, m, 32)
		"The last five years can be characterized as a strong focus on implementation of new system solutions. What was new in the last five years, is the increased speed of innovation." (r1, m, 32)
		"Our core will remain hardware. This will not change after the crisis. But software and services are becoming more important since we shift our sales force focus to less, more important, long-term profitable accounts." (r4, m, 16)

(continued)

		"We have teams to screen innovations and trends globally. Nevertheless, our biggest innovation driver is our culture of continuous improvement and close customer contact. We pick up ideas early, over time we are then able to scale them." (r4, m, 16)
		"We have doubled our investments into innovation over the past years and have successfully launched a great deal of new products; our challenge to significantly increase our output per headcount however stays. If we manage to develop and sell scaled solutions as combination of product, services and software, we should be able to increase our profit over proportionally." (r7, m, 10)
Culture of contextual ambidexterity	Future technology screening	"There is a technology review workshop once a year where we look at about 40 core technologies, which are really the critical technologies and capabilities that are used in future products. [...] We worked out a method of assessing […]: do we have a leading position? What is the danger? Then we have a strategic discussion based on our assessment." (r5, m, 20)
		"These are not other people who normally sit in Berlin who suddenly start thinking about it, but these are the normal line people, the head of business unit who has to bring out his next five products and is very deeply involved operationally, has to think at the same time about […] what our sales quota will actually look like in ten years? And what role will data and technologies and cloud etc. play?" (r5, m, 20)
	Integration of disruptive elements in existing business units	**Digitalization** "We had many discussions about implementing a central digital unit and a CDO to challenge our business model and digitize as much as possible. I am happy that we didn't follow the mainstream and rather established digital responsibilities in all […] units. In 'digital' it is about differentiation and for us this comes from the unique combination of our physical direct business model with digital technologies." (r5, m, 20)
		"We don't have one single position, neither on management level nor any other level that is purely responsible for digitalization, we only have a digital board to coordinate decisions." (r5, m, 20)
		"Digital plays a fundamental role in our business areas […] as well as in market reach. We don't have a central CDO, but we integrated the position into these three areas. This set-up allows us to best leverage technology and create impactful customer solutions. That is why we significantly invest into these units." (r7, m, 10)
		"We've always tried to have a good combination of physical and digital elements and try to marry them as well as possible. That they mesh seamlessly [...]. And there's no competition between physical and digital, it's an interplay." (r3, m, 21)

(continued)

		Multiple customer touch points "We are becoming more fragmented in sales. It used to be more homogeneous. […] In the future, we'll have much more fragmentation. [...] I now believe that the example of corona learning will be that we will connect the specialists, probably much more digitally. [...] And that gives us the opportunity to leverage specialists. And that naturally has cultural aspects because different profiles then work together." (r5, m, 20)
		"We launched a transformation project in sales, which has two components. One component is a new way of selling. [...] The second component, which we have always had, is also nothing new, that we have a multi-channel system. [...] We have so much information about our customers. On a variety of channels and levels: social media, internet, visit reports from our employees, calls to the call center, events that we do with customers. And we've never actually managed in the past to systematically evaluate all this data and do anything with it. It's called digital engagement marketing." (r3, m, 21)
		New technology "Our philosophy on acquisition is that we don't buy sales and we don't buy customers. We actually buy technology that we then incorporate into our products." (r1, m, 32)
		Sustainability "The topic of sustainability has led to an incredible internal interest and also pressure for us to play our responsibility even more as a company, to really take responsibility for society and the environment. […] We decided a year and a half ago that we would also systematically go over the books, we made a sustainability strategy, […], and we now now activate the entire organization, in many areas." (r5, m, 20)
Elements of structural ambidexterity	Extension through acquisitions	"We've built up a different offering in the energy industry. It was also the question: why did we buy [acquisition]? They are a company that can handle large projects with really important offers and had a better position there." (r5, m, 20)
		"[Acquisition] is active in a field, […], where we appeared with Singel-Solutions. [...]. They offer a total system that expands our product line. They are ahead with digital construction because that's much further in their industry. And what we got from them is an insight into how this technology, digital construction supports our product approach." (r1, m, 32)
	Early discovery of future trends in innovation hubs	"We also started with digital marketing, very embedded and teams distributed around the world. Then we realized just […] that it wouldn't work if it was so spread out. Because then you get bogged down, you have to somehow get more momentum, and we built up a digital marketing hub in Paris, so to speak, where everyone was pulled together. They are now building up this entire digital marketing in a quasi-centralized way, which is really rare for us." (r6, f, 7)
		"We have built up these hubs that have a pioneering function on certain topics. [...] We placed people on the outside, e.g. in the Silicon Valley, in Israel. They screen technologies and bring things into the business units. In other words, we have a structured process." (r1, m, 32)

2.4.4 Consequences for Employees

The consequences for employees from the firm strategy are described hereafter.

Signs of the Acceleration Trap

Following the described transformation in the organization the employees reported high workload demands to keep up with their projects. This observation includes multiloading and overloading of the employees. The former describes the state of having just too much to do, and the latter that they are occupied with many different projects at the same time, including exploiting the current business while exploring new avenues. Constant change and evolutionary development by never accepting the status quo requires employees to push the limits. This is uncomfortable and elicits nervousness and tension concerning the identity of the firm.

Paradoxical and Contradictory Demands

The workforce is often confronted with paradoxical or contradictory tasks and demands. Employees are confronted with the dilemma of a long proven and established direct selling approach with close relationships to the customers, and the integration of new channels such as digital marketing. Furthermore, the cultural challenge for the organization is to remain a hardware company whose employees are able to demonstrate and explain products at the construction side, as well as explaining software solutions at the management level. On the cultural dimension, it remains a big challenge to make the entire workforce, familiar with new digital elements and the new selling approach. The increased interest in software solutions on the path from a high-quality tool producer to a big scale solutions provider, as well as the change to cross-functional teams with the integration of information from various channels will influence the culture and mindset. Instead of abandoning its former strength, new approaches are added. Additional products, the new selling approach and different customer profiles not only require new skillsets but also challenge the identity of the firm and are oftentimes contradictory to previous singular processes.

Table 3. *Coding system and exemplary quotes "consequences of ambidexterity for employees".*

Theme	Sub-theme	Exemplary quotes
Consequences for employees	Signs of acceleration trap	"There's the one reason that in our employee survey we've actually always received relatively poor marks for the topic of workload over the last few years. The workload is viewed relatively critically." (r3, m, 21)
		"A big topic in our employee engagement survey was the high perceived workload." (r2, m, 30)
	Paradoxical and contradictory demands	**Identity** "Our culture challenge is to remain a company that can talk about tools and demonstrate them at the construction site and at the same time explain our software solutions at the management level. This range is very demanding." (r5, m, 20)
		"Those channel conflicts and fears we had with customer service, we had them with online adaption, we have them again now with digital marketing. [...] Letting go has never been a strength of people." (r1, m, 32)
		Offerings "Our solution selling approach is a challenge for many of our team members in sales, as it encompasses multiple products and services, new customer contacts and a stronger focus on the bigger business opportunities." (r4, m, 16)
		"Basically, we develop customers and before that we just got the sales force to visit the customer. [...] And this switch also means that you have to work much more multi-level. [...] I can't just explain it to one person and then the whole company switches, but I have to work on several levels with the customer to finally find a consensus with a customer that then gives me permission to introduce the topic." (r1, m, 32)
		New competencies "We have intensified our customer engagement journey since roll-out of the new strategy. Accordingly, the sales force profile has significantly evolved and it will continue to do so especially with the increasing software and services part in our customer solutions." (r7, m, 10)
		"We want a deeper, more significant relationship with our customers in the future. To increase the customer loyalty, we need to become more relevant in their core processes, develop more touchpoints on different hierarchical levels and increase visibility at higher management levels." (r1, m, 32)
		"From the outside, it doesn't seem like a big change in the sales approach because we are already very customer-oriented, but it is quite a behavioral change for the sales force to move away from activities towards a more systematic customer development, supported by data analytics." (r3, m, 21)

2.4.5 Adapting to a Changing Work Environment

Diversified Workforce

Following the new competency requirements by adding more and more digital components and developing the organization from a tool producer to a solution provider the workforce is changing drastically. They have been integrating around 10,000 new employees globally (in 2018 & 2019) and reached a company high of 30,000 employees in 2019. Most of the new employees joined early in their career, at an average age of 31, increasing the rate of millennials to 70 percent overall. The workforce is becoming a lot more diverse, because of the portfolio addition of software and the new selling approach. While formerly there was one job profile in the sales force, it has become much more fragmented, requiring specialists with a wide range of competencies. The increased diversity, especially in the sales force that accounts for over 60 percent of the total employees, led to a cultural change. This change was accompanied by an increased turnover rate. While the company tries to make employees feel appreciated for their work, it still has become apparent that new skills and competencies are needed. The accompanied transition in the sales force will continue over the next ten years, leading to a shift in the required sales profiles.

New People Approach

To further adjust to the future of work, a new people approach was introduced in 2018. The goal was to increase employee engagement and thus strengthen customer engagement, ultimately following the company strategy. The new approach focuses strongly on strength-based development of employees, and a better alignment with employee work routines including regulatory check-ins and virtual touchpoints.

2.4.6 Long-Term Orientation and Stability

A core principle of the company's culture is the so-called 'rule 56'. The unique rule incorporates that Executive Board Members have to leave their executive

functions when turning 56. This silent and continuous succession planning process ensures long-term planning, continuity, and stability in key-leadership roles. At the same time, this unique rule guarantees permanent renewal and the breaking of routines. Closely related is the strong focus on developing internal talents. It is a strong pillar of the leadership philosophy and culture to develop the successors. 80 percent of all management positions are staffed internally to ensure that they are assimilated to the company culture, as well as familiar to the employees. This process is institutionalized because the firm knows years in advance about upcoming changes in the Executive Board. This is important because members of the Executive Board are often appointed at a young age due to the continuous rotation. To become a member of the Executive Board, employees must have worked there for a few years and in different positions.

2.4.7 Organizational Identification

A big part of the evolutionary and sustainable approach in the company's operation is due to the strong organizational identification of its employees. Reasons, such as being a family-owned company, long-term internal careers, and the close customer relationships, are responsible for the strong identification. Rooted in the tradition of the family company, cultural values have always been strongly emphasized. The firm quickly realized that its organizational culture turned into one of the key success factors for long-term high performance. The organizational tenure and satisfaction of the employees is high and contributes immensely to the identification. Because of the direct selling approach, the connection to the customers is close with around a quarter million touchpoints every day among all employees worldwide.

2.4.8 Cultural Development Programs

Guided Behavior Change

On the journey from a product manufacturer to a system solutions provider the company had to invest great endeavors to include all employees in the

behavioral change process. The transformation entailed breaking up established processes, building new skills, and promoting alternative capabilities. The described transformation project is a big change. At the firm, people feel well prepared for this behavioral change because they have done lots of culture work in the past and still do so today. The strong cultural development efforts, which were initiated in 1984 by the founder are one of the most important principles inherited. It consists of workshops focused on developing the company´s culture and reinforcing the company's values in alignment with current topics.

Involvement of all Employees

The 2.5-day team-workshops are attended by all employees and organized and facilitated by 70 employees. The Board of Directors and the senior managers are the first ones before the whole company is taking part in the workshops. Every two years the teams are involved. The culture workshops are of utmost importance to the corporate management, as they themselves invest at least ten days every year in cultural development and trainings.

Reflection

The workshops are designed as pitstops for teams to reflect on their own performance, as well as current topics and challenges they are engaged in. Each workshop also sets a specific focus on a one topic. Preceding culture workshops highlighted several topics such as purpose and values of the firm, alignment in teams, regaining energy, customer orientation, entrepreneurship, and sustainable value creation.

Building Resilience

The focus for the most recent culture workshop, which started in 2019 was building resilience among the workforce. This is a response to the results from the employee engagement survey (i.e., high workload) and the conflicting demands in a fast-changing work environment. The company is competitive and ambitious with high requirements on their employees, especially considering the recent developments in the VUCA world. The demand on

employees has increased, since everyone is constantly asked to question the status quo, while being efficient in their daily work. The recent workshop focuses on putting a personal balance at the center of attention. Therefore, employees across all hierarchies and functions are supported with practical advice and instruments to deal with their demands. It is the target of the culture workshop to focus the attention of the employees on controllable factors in responds to stress. Thus, build resilience when the demand is high and work situations are ambiguous, multifaceted, and draining. Strategies on energy management, coping with multiple projects, digital detox, the simultaneous high work expectations, and involvement in the future of the organization are the focal point. Activities and reflection parts are focused on the balance between stress and recovery, also drawing attention to the consequences of digitalization: "what triggers stress? How do I handle constant availability and digital distractions? How often do I check messages?" Furthermore, the company has customized a smartphone app for meditation and mindful driving.

2.4.9 Crisis as an Opportunity

For the first time, during the COVID-19 pandemic, the firm was forced to adapt quickly, swapping careful planning and prolonged roll outs for agility. This is a radically new approach for the organization, contrary to its approach over the prior decades. While previously being reliant on personal meetings and lots of traveling, the benefits of increased speed, flexibility, and less travel due to online meetings became apparent. This is a change towards a more agile logic.

Table 4. *Coding system and exemplary quotes "cultural support mechanisms".*

Theme	Sub-theme	Exemplary quotes
Adaptation to a changing work environment	Diversified workforce	"We needed a different type of person. [...] Thank goodness we have now used the growth of the last few years primarily to hire other profiles. We now have many more university graduates in our sales department. We used to hire a lot of former craftsmen so that they could speak the language of the construction site. [...] The approach has become more conceptual." (r5, m, 20)
	New people approach	"We realized that our people approach had to change, putting employee experience at the center, with mobile and continuous touchpoints, following our four key principles of frequent conversation, ownership of employees, taking action now and strength focus." (r6, f, 7)
		"In the new development conversations, employees reflect on what they enjoy/not enjoy doing and how good they are at doing it. The current job profile and/or the profile of a future role are considered. We then try to match the business needs with the requirements of the employees on the organizational level." (r2, m, 30)
Long-term orientation and stability	Continuous succession planning	"We have important people changes, so we are also in a generational change […] and that is always a cultural challenge. That the change holds and develops what is there. And that there is not a felt change in the organization. They are all now at an age where they will retire (rule 56). And that means there's a major transformation underway. And that's a big cultural challenge." (r1, m, 32)
	Bottom-up involvement	"Because with us you don't have anyone who says at the top, now we're going to do it this way and everyone marches behind. You always have this we want to convince people, everybody should contribute themselves and have a buy-in process that is quite lengthy. We don't want to go there, like some American or French companies, the boss has decided, now do this and shut up. That is not our culture." (r2, m, 30)
		"We are certainly a good change organization, it is important to have influential people from the business who are role models. Every region has such champions and they tackle the issue accordingly. And they try to involve the communities in the further development at a very early stage. That we have a bottom-up product, not just a top-down one." (r7, m, 10)
		"A crisis is always a top-down moment. But our culture thrives on local initiative and bottom-up, self-responsibility, entrepreneurship." (r1, m, 32)
	Development of talents	"As a […] manager you have two main tasks: deliver business results and develop your people. To achieve the first, you need the second." (r6, f, 7)

(continued)

Organizational identification	Family-owned company	"That has to do with the fact that we had the impression and it was the wish of the owner who said I would like us to focus more on the individual again. I also had the impression, we have to do that for the people again." (r3, m, 21)
		"And we communicate very regularly through our internal channels. There were video messages from the CEO, from me, there was also a video message from the owner. We are relatively active in simply always explaining to people in a very transparent and clear and comprehensible way how we are currently dealing with the issue." (r3, m, 21)
	Long-term internal careers	"The most important thing I'll mention is that we have many executives who have already been through the 2008 and 2009 crisis […]. So we have a crisis-tested senior management […]. They're all really cool and they're going back into crisis management mode." (r1, m, 32)
	Close customer relationships	"In my opinion we will always sell tools and not get away from it, but expand the hardware range by a significant software and services part." (r7, m, 10)
Cultural development programs	Individual consideration	"The foundation for our development is a strong caring and performance- oriented culture." (r5, m, 20)
	Building resilience	"Therefore, the culture team workshop "Care & Perform" really focused on the individual and the need for balancing stress and recovery." (r2, m, 30)
		"And then we said we also have to address this from the resilience side. And then we developed a team workshop, with a pitstop, where we discuss topics in the team and then we start talking about workload. […]We talk about "appreciating the positive" because today we are bombarded with negative impulses from news etc.. And where can we actually also orient ourselves on what is going well and there we actually go, as it is in the team camp, through seven and eight different activities so that people can feel that, can experience it and discuss it afterwards as a concept so to speak." (r2, m, 30)
		"So this social support and control works quite well. And at the same time, we said, in order to really get into resilience, you have to take the things that people are doing on an individual level, you have to introduce certain team rituals. And then the team agrees on a few things that they want to do differently. Partially doing check-ins. Are often little things, you try to establish team rituals that way. So the individual level supports the team level." (r2, m, 30)
	Reflection	"That was when we went through the crisis. Then in 2010 and 2011 we held a big [company name] pit stop where our top 400 people discussed leadership at [name of company]. And out of that came the idea that we want to bring that to the whole team." (r2, m, 30)

(continued)

	Involvement of all employees	"The process that we go through is a discussion with the board, what are issues at [company name] that are on the agenda for the next 3-4 years. Because it takes about 3-4 years from the beginning of the discussion until we are through with 30,000 employees. And if we want to make progress on the topics, we have to change something in the behavior. So it's a matter of defining behavioral issues. If we agree, we create a two-day seminar. Maybe it's two and a half for managers and two for regular employees. Those are actually always conducted in the existing work environment. So you go with your team that you usually go with. We always start with the board of directors. And then we do board of directors. As a leader, you actually always go through twice. Once you're a member of your team and once I go with my team." (r2, m, 30)
	Guided behavior change	"I would put it this way, it's actually so typically [name company]-like. At first glance, when you look at […] and the engagement approach, it doesn't seem like it's a big change. But on a small scale, it takes a pretty hefty behavioral change. That then gets noticed out there with the vendor. That we still work with a very wide range of customers. Larger customers, with great potential to buy, but also with smaller customers. And tomorrow they should only work with the larger customers." (r7, m, 10)
Crisis as opportunity	Acceleration in rollouts	"Normally, the worldwide roll-out of […] would have taken two years because everything we do is trimmed to perfection and tested intensively. Instead, we used the time during the lockdown while nobody could travel to accelerate this process and cut corners." (r3, m, 21)
		"We used the crisis as an opportunity." (r5, m, 20)
		"The lockdown and travel ban have made our days become even more intense; while before the crisis we had average four to six meetings a day, digital communication became an enabler to work even closer and more efficiently. Nowadays we often have more than ten meetings a day." (r7, m, 10)
	Experimentation with new approaches	"For a company that always develops evolutionary, it is very exciting to see how fast and radical we can be during the crisis. People realized the benefits of using the downtime to build competence to come back stronger. This leads to a willingness to be bold, more agile in projects, and with less travel, have shorter and more frequent meetings to make decision and move faster." (r2, m, 30)

Note. Tables 2, 3, and 4 are adopted from Hesse et al. (2019), Heyler et al. (2016) and Ossenbrink et al. (2019).

2.5 Discussion

This paper explores in a qualitative, explorative nature how organizations can evolve evolutionarily over time through an ambidextrous orientation. Thereby, this study makes at least two contributions to the ambidexterity literature. First, by examining a global market leader company with a long-term perspective, the understanding for different possibilities of conceptualizing ambidexterity (i.e., structural, contextual or hybrid; Ossenbrink et al., 2019) in accordance with their environment is furthered. This goes hand in hand with providing new insights about ambidextrous culture at every level of the organization (C. L. Wang & Rafiq, 2014).

Second, I follow the postulation by Gibson and Birkinshaw (2004) in their landmark article about the necessity for soft elements in the organizational culture. These elements describe organizational support mechanisms, that provide assistance for employees in dealing with the paradoxical tensions of ambidexterity. The novel and innovative character of this case study has two main causes. The first one is the empirical examination of shaping disruptive changes in a family-owned industrial company with a strong incremental characteristic and long-term positioning. The second one is the focus on its consequent concentration on culture development as the organization is evolving from a hardware to a software company (Mazzelli et al., 2020).

Based on extant literature and the empirical qualitative findings of this study, I developed a set of propositions regarding the evolutionary transformation through ambidextrous culture and organizational support that can be tested in future quantitative research settings. Thereby, I follow the call for future research on the microfoundations of organizational ambidexterity (Tarba et al., 2020). Subsequently, the propositions are described in more detail.

2.5.1 Theoretical Implications for the Literature

The theoretical implications of this study are twofold. The first two propositions are directed towards the establishment of an ambidextrous organization and the last three propositions are aimed at the well-being of ambidextrous employees.

Establishing an Ambidextrous Organization

In line with theory (e.g., Junni et al., 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996), the findings of this study demonstrate that an ambidextrous organization is able to prevent the paradox of success as well as organizational inertia. The interview results demonstrate that both cultural and structural adaptation are necessary to remain eager for renewal and innovation. The cultural entrenchment of shared implicit assumptions (Hartnell et al., 2011; Schein, 1996) is demonstrated by the quote: "'not good enough' is really in the DNA for many, many years" (r5, m, 20). The underlying belief system and values of the workforce reflect an ambidextrous culture with an eagerness and sense of urgency to evolve (Gibson & Birkinshaw, 2004; C. L. Wang & Rafiq, 2014). By following an ambidextrous culture characterized by stretch and discipline the organization "makes everyone an innovation driver" (r1, m, 32), which allows to pick up trends early and consequently scale them internally.

The duality of exploration and exploitation activities are visible in various aspects of the organization, such as the integrative approach to digitalization, the sustainability endeavors, or the selling approach. They build the foundation for the long-term success (Luger et al., 2018). The culture of 'paranoia to keep developing the business model' is internalized by structural measures such as the 'rule 56' and the strategic competitor workshop, the renewal of the people approach, or the mindset to experiment in times of crisis. This way routines are constantly challenged and altered, and structural and cultural inertia is avoided (Hoppmann et al., 2019). The 'rule 56' in the management board ensures that members do not get too homogenous over time, thereby inhibiting exploration and risking the "success trap" (Levinthal & March, 1993, p. 106). Instead, new

young members increase the heterogeneity through new backgrounds (e.g., technological understanding) and ideas. The same logic applies for the strategy workshop. By imitating the perspective of competing firms, the drive to explore for the future instead of resting on past successes is instilled. This proves to be fundamental in changing organizational routines and sense, seize, and reconfigure capabilities (Aroles & McLean, 2016; O'Reilly & Tushman, 2008). The ability to experiment with approaches, as experienced during the COVID-19 pandemic, is particularly valuable in changing environments, as demonstrated by entrepreneurial firms (Kirtley & O'Mahony, 2020; Zuzul & Tripsas, 2020). In summary, the findings illustrate that an ambidextrous culture initiates the renewal of routines, which is essential to avoid the paradox of success in discontinuous environments (Birkinshaw et al., 2016). Accordingly, I suggest the following proposition to be tested by further research:

> *Proposition 1. An ambidextrous culture leads to long-term success by preventing the paradox of success and organizational inertia.*

As proposed by Ossenbrink and colleagues (2019), the combination of contextual and structural elements was examined in order for organizations to transform evolutionarily. The authors argue to apply a structural (contextual) approach when the environmental opportunities have a high (low) distance from the organizational culture and capabilities. The strategy of the case company is in line with this argumentation. While they also implement structural approaches for distant capabilities (i.e., innovation hubs, acquisition in different industry) the organization tries to integrate disruptive elements into existing business units (e.g., digitalization) as early as possible to preserve a common culture. By separating innovation hubs from the main business, the goal is to sense new trends, distant from the existing business model early and gradually scale and develop them after integration in the existing business units. The integration of distant, radical innovation in existing business units and thereby following a contextual ambidextrous approach (Gibson &

Birkinshaw, 2004) is clearly visible with the integration of digital elements, without implementing a central digital unit. The constant development and innovation is grounded in utilizing all employees as innovation drivers. Due to the lack of cultural requirements and capabilities, this approach is unique and requires a lot of cultural support. A further example is the ambidextrous approach in the screening of future technologies ("the normal line people, [who are] deeply involved operationally, have to think at the same time about […] what our sales quota will actually look like in ten years"; r5, m, 20). As proposed by Gibson and Birkinshaw (2004), involving all individuals to look out for change seems to be more sustainable than structurally separated units.

In contrast to the proposed model by Ossenbrink et al. (2019), the findings of this study suggest that environmental opportunities, which are fundamentally different and with high distance to the prevailing organizational culture and capabilities can be integrated into existing business units without causing cultural clashes. Structural separation is only applied for the initial sensing of trends, which are then immediately incorporated in existing business units, thereby dynamically adjusting the exploration-exploitation balance contingent to environmental changes as proposed by Luger et al. (2018). The novelty of the findings from this study is the empirical observation that organizations are indeed able to integrate digitalization in a physical company from the manufacturing industry (i.e., radically different requirements on competences, culture, and capabilities) without implementing a central position or unit solely focused on that purpose. Thus, I suggest examining the following proposition:

> *Proposition 2. Through the combination of structural and contextual ambidexterity elements, firms can transform evolutionarily.*

Protecting Employee Well-Being

The quote from the introduction (cf. Chapter 2.1) referring to the sense of urgency and paranoia in the DNA of the company indicates high intensity and

productive energy, which can prevent complacency and establishes a basis for long-term success (Bruch & Vogel, 2011; Cole et al., 2012). At the same time this puts high demands on employees and can cause stress. By creating an ambidextrous culture, employees are required to constantly develop their skills and capabilities, and are invested in multiple, paradoxical activities at the same time (Andriopoulos & Lewis, 2009). Constantly questioning oneself and never being satisfied can be exhausting. This may also lead to a high perceived workload, as reported in the case company. Too much emphasis on discipline and stretch by behaving ambidextrously may cause overloading, multiloading, and perpetual loading, as described by the acceleration trap (Bruch & Menges, 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004).

The apparent paradoxical tensions in the examined company are manifold, including the identity of the organization, the offerings, and competencies. On one hand, the organization wants to retain its hardware core in the manufacturing industry, yet on the other hand, software and services are growing drastically in importance. Through the hiring of new profiles, the workforce is becoming more diverse, thereby increasing the tension between demonstrating tools on the construction site and explaining software solutions at the management level. This example illustrates the cultural challenge for the near future. In adopting to these changes, the employees must complete trainings for new competencies besides their main responsibilities to handle the balance between today's business and shaping the future (Birkinshaw et al., 2016; Zimmermann et al., 2018). This is not only time consuming but can also be emotionally and mentally draining. (Smith & Lewis, 2011; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Therefore, I suggest the following relationship to be tested by further research:

> *Proposition 3. Following an ambidextrous culture puts high workload demands on employees.*

From the literature and the interviews, two main indicators stand out as relevant for further investigation when dealing with paradoxes. The first one is comfortable energy and organizational identification (Bruch & Vogel, 2011). The second one is developing a paradox mindset which accepts tensions and seeks synergies between the competing paradoxes (Miron-Spektor et al., 2018; Papachroni & Heracleous, 2020). As described earlier, it is not only important to retain high levels of productive energy to stay adaptable as an organization, it is equally relevant to maximize the comfortable energy in the workforce and institutionalize breaks after completing milestones, in order to avoid the acceleration trap (Bruch & Menges, 2010; Bruch & Vogel, 2011; Cole et al., 2012). This is established in the organizational culture, which is performance- and caring-oriented (r5, m, 20). The employees are at the center of attention, which fosters a high individual consideration. To achieve high-performance, employees need to feel good. This is accomplished through pitstops, long-term stability (i.e., fostering internal careers and continuous succession planning), high bottom-up involvement, and by providing new work and new people approaches fitting to the current environment. By focusing on stability in key-leadership positions and long-term internal careers, continuity of the organizational identity is ensured (Tripsas, 2009).

In order to deal with the paradoxes in the organization (e.g., channel conflicts in the sales force, tool manufacturer vs. solutions provider, digitalization vs. hardware) and the parallel pursuit of these goals it is important that employees identify with the organization and understand the vision (Simsek et al., 2009). To feel comfortable dealing with contradictions it is proposed to turn the attention "from trade-off (either/or) to paradoxical (both/and) thinking" (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209). In developing this shift, leadership and HRM have a central position (Lewis et al., 2014; Mom et al., 2019; Papachroni & Heracleous, 2020). A paradox mindset helps employees to achieve synergies between exploration and exploitation, and to utilize their mutually enabling

and energizing nature (Miron-Spektor et al., 2018; Papachroni & Heracleous, 2020; Smith & Lewis, 2011). Therefore, I express the following proposition:

> *Proposition 4. Employees need to be comfortable when dealing with paradoxes.*

The examined organization has a strong focus on cultural development. With the increased feedback of high workload and experience of the fast changing working world, it was a wish of the owner to focus more on the individual employees, and rebalance the culture of hard and soft elements (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). The strong focus on organizational support is best illustrated by the leadership philosophy of the firm: "as a […] manager you have two main tasks: deliver business results and develop your people. To achieve the first, you need the second" (r6, f, 7). Since the foundation of the company every initiative is guided by a strong focus on cultural development programs. Many resources and the time of every single employee and manager (e.g., Executive Board Members devote at least 10 days per year) are invested in these programs every year. Every couple of years, the workshops are aligned to a new, current topic. The most recent culture workshop puts strong emphasis on resilience (Stokes et al., 2019). The focus is to rebalance stress and recovery of employees in order to increase the well-being and performance when dealing with uncertainties, opposing dualities, and high workload (Jackson et al., 2007; King et al., 2016). Pitstops are frequently arranged for teams and individuals to recover and reflect on current issues and challenges and help to support with behavior changes.

In line with the focus on culture development, the organization puts high emphasis on developing their talent pool. As the organization frequently promotes internal talents to the management board, the focus on developing these candidates is strong and passes on the cultural understanding. This establishes trust and support and is essential when having high demands on the workforce (C. L. Wang & Rafiq, 2014). Employees are thus not only presented

with social support by reflecting and discussing with employees but will also be equipped with methods and tools to meet the expectations and build resilience for stressful situations (e.g., meditation app, team rituals, check-ins, etc.). These are pivotal organizational support mechanisms to balance the ambidextrous culture of hard and soft elements and allow the integration of disruptive innovations in the existing organization. In conclusion, the necessary prerequisite for evolutionary transformation are the cultural development programs. Only this way, disruptive innovations can be integrated into the organization. I therefore propose:

> *Proposition 5. Cultural development programs can support employees with the contradictory demands of exploration and exploitation.*

2.5.2 Managerial Implications

Managers in today's business environment are often faced with the strategic question of whether to focus on customers or employees first in order to transform the business model of their organization and equip it for the future. In this paper, I contribute to a better understanding of employee value in driving change and long-term success for companies. While close relationships to customers and aligning products and services to their demand is of great significance, the employee work experience and well-being should never be neglected (Cropanzano & Wright, 2001). Engaged and productive employees are a central resource and competitive advantage for organizations to achieve their goals, this is especially apparent in an accelerated working world, in which companies are dependent on the contributions and innovations of all their employees (Bakker & Demerouti, 2017; Rich et al., 2010).

Furthermore, this study suggests that organizations should exercise caution when applying an ambidextrous vision without sufficient support mechanisms established in their culture. As depicted in this study, employees behaving ambidextrously are confronted with paradoxical tensions. To follow the

paradox theory perspective by coping with exploration-exploitation contradictions, and enabling synergies between them (Schad et al. 2016, Smith & Lewis 2011), it is important for managers to carefully monitor that process. In the first place, in order to continuously track the well-being and workload of the workforce, measurements can be introduced to avoid the potential negative consequences of a paradoxical workplace. This can be achieved by establishing pulse-checks and employee surveys to inquire about the engagement, exhaustion, and alignment with the ambidextrous vision.

Consequently, human resources departments should offer workshops and trainings to support their employees in developing resilience with work demands (Grant et al., 2009), embracing contradictions rather than selecting one alternative over the other (Miron-Spektor et al., 2018), and by offering advanced development programs for both respective areas and its combination (e.g., time management, multitasking). Only when all employees are up to date on novelties regarding processes and procedures, technologies, products and services, and the company strategy, they can offer valuable contributions.

As for the leadership climate and culture of a continuously adapting and evolving organization, trust and openness must be widely distributed. Mutual challenging and questioning, even among managers is the precondition to avoid conformity and stagnancy. The findings of this study highlight, long-term success can be achieved by preventing organizational inertia and its symptoms (i.e., blinders in strategy, routines in the structure, and corsets in the culture) (Bruch & Vogel, 2011; Tushman & O'Reilly, 1996).

2.5.3 Limitations and Future Work

Although I believe that this study has made several worthwhile contributions, it has at least three limitations, which call for future research. First, by basing the research design on an in-depth observation of a single firm in the manufacturing industry, the generalizability of the findings remains questionable. The present sample offered a unique possibility to explore

insights of the top management team in developing an organization over the long run. While the interview partners described the pace of innovation in the industry as lower than in high-tech, for example, there are still many insights that can be gained about the evolutionary integration of disruptive elements. These should also be applicable to other sectors. Nevertheless, future research should analyze ambidextrous culture in other sectors (e.g., high-tech or software development) and preferably other geographic locations than Central Europe, as well to compare the findings.

Second, to investigate the paradoxes of ambidexterity employees are confronted with, and the potential cultural support mechanisms to address these, it would have been beneficial for this research to not only interview top managers but also employees, experiencing those tensions at the frontline (Zimmermann et al., 2018). Senior executives offer great insights about the strategic orientation and have a valuable understanding and overview over the developments in recent years. Nevertheless, it would be insightful to share the experience of employees facing contradictions in their daily work life and being able to evaluate support mechanisms in future research.

Third, by investigating the research questions in a qualitative design, including archival data and interviews, this study opens up the research avenue in an exploratory fashion, but offers a lot more perspectives for additional studies. Detailed data on the consequences on well-being by behaving ambidextrously (e.g., exhaustion, productive energy, workload) and potential moderators such as resilience would be of great interest to study in a large-scale sample. Consequently, I recommend for future research to contribute to the microfoundational perspective of organizational ambidexterity in a quantitative research design (Tarba et al., 2020).

3 Study 2 - Synergistic Partners: How HRM and Leadership Climate Shape Employees' Ambidextrous Behavior[2]

3.1 Introduction

The capability to act efficiently (i.e., exploitation) while simultaneously being adaptive to environmental changes (i.e., exploration) has become a necessity for organizational success (Raisch & Birkinshaw, 2008), making it a key quest in research to find ways to establish organizational ambidexterity in firms (Junni et al., 2013; March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). Existing literature distinguishes two main internal strategies for pursuing the contradictory demands, namely structural and contextual ambidexterity (Cao et al., 2009). On one hand, structural ambidexterity refers to a functional separation of exploratory and exploitative activities into different units (O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Tushman, 2016; Tushman & O'Reilly, 1996). Given its high levels of resource consumption (e.g., forming separate R&D departments that are in charge of exploration), however, this approach is oftentimes reserved for large organizations that can draw from extensive resource pools (Lubatkin et al., 2006; Patel et al., 2013; Zimmermann et al., 2015). Contextual ambidexterity, in contrast, refers to the establishment of an organizational context in which all employees are required to focus their energies on both activities simultaneously (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Patel et al., 2013; C. L. Wang & Rafiq, 2014) and, as such, is also practicable for SMEs that do not possess vast resources. With SMEs accounting for 99 percent of all German businesses (Söllner, 2014), it is of critical relevance to uncover strategies that help organizations to establish such contextual ambidexterity.

[2] A previous version of this study has been accepted and presented at an international peer-reviewed conference, the 80th AOM Annual Meeting 2020.

Recently, scholars have started to explore the role of HRM practices in shaping a context for organizational ambidexterity (Mom et al., 2019; Patel et al., 2013). Although this work has enlightened the understanding of the connection between HRM practices and contextual ambidexterity to a significant extent, it did not specifically address two fundamental premises underlying the theoretical concept of contextual ambidexterity. First, as explicated in paradox theory (Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011), contextual ambidexterity builds on the tenet that an organizational environment (including a firm's HRM practices) provides paradoxical cues that foster the simultaneous enactment of exploitative and explorative behavior patterns. Extant work, however, "borrowed" bundles of HRM practices from the HR literature (e.g., high-performance work systems or ability-, motivation-, and opportunity-enhancing HRM practices) which, by definition, were not designed to promote paradoxical ambidextrous behavior (Mom et al., 2019; Patel et al., 2013).

Second, applying top management team (TMT) ratings of organizational ambidexterity (Patel et al., 2013) or focusing on operational managers' ambidextrous behavior (Mom et al., 2019), prior studies were not able to examine the basic presumption that such HRM practices actually affected the ambidextrous behavior of all employees in an organization (cf. Gibson & Birkinshaw, 2004). Taken together, this raises an important, yet to date unaddressed question: how do HRM practices specifically designed to foster ambidextrous behavior (i.e., ambidexterity-oriented HRM practices) affect the ambidextrous behavior of all employees in an organization (i.e., employees' ambidextrous behavior)?

Further complicating matters, there are good theoretical reasons to believe that the establishment of 'standalone' A-HRM practices does not automatically translate into ambidextrous behavior among a firm's employees. Indeed, Raisch and Birkinshaw (2008) emphasized the importance of investigating the interaction and complementation of different antecedents in the pursuit of contextual ambidexterity. Zimmermann, Raisch and Cardinal (2018), too,

proposed that complex exploration-exploitation tensions cannot be solved by stable solutions, but rather require dynamic shaping and reshaping of the organizational context (Zimmermann et al., 2018). While these calls have remained largely unaddressed in ambidexterity research, recent developments in the HR literature provide fruitful theoretical impulses for solving these structural tensions. More specifically, HR theorists have pointed to the critical role of leader involvement in the implementation of HRM practices (Kehoe & Han, 2020). This raises an important second question: how do A-HRM and leadership climate interactively shape the employees' ambidextrous behavior?

Drawing from theories of paradox and social information processing (Salancik & Pfeffer, 1978; Schad et al., 2016), the present study provides answers to the above questions, aiming at developing a more comprehensive picture of the HRM – contextual ambidexterity link. More specifically, I propose that organizational leaders play a decisive role in helping employees understand the paradoxical signals sent by an A-HRM system. Recent empirical research by Huettermann and Bruch (2019) in the HR domain demonstrated that transformational leadership (TFL) climate (i.e., "the extent to which leaders throughout an organization engage in transformational leadership behaviors"; Menges et al., 2011, p. 895), in particular, represents an important contingency factor for explaining and translating the requirements of HRM practices to a firm's employees (Huettermann & Bruch, 2019).

Similarly, ambidexterity theorists argued that a consistent message sent across the organization is fundamental in fostering ambidextrous behavior (Lubatkin et al., 2006; Simsek, 2009). I build on this research to propose transformational leadership climate as contingency factor of A-HRM (van de Voorde & Boxall, 2014), arguing that the positive effects of A-HRM on employees' ambidextrous behavior and, in turn, organizational performance are only achieved at high levels of TFL climate (cf. Figure 5).

I will test the above propositions in a multi-source sample of 16,740 employees from 94 German SMEs. Thereby, I aim to make the following contributions to

ambidexterity and HRM research, in particular. First, by investigating HRM practices that are specifically designed to promote employees' ambidextrous behavior (i.e., A-HRM practices), I answer calls for research that uncovers the effects of targeted HRM systems, rather than universal HRM bundles (Lepak et al., 2006). In so doing, I also contribute to the literature on antecedents of contextual ambidexterity (Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2008; Zimmermann et al., 2015). Second, to the best of my knowledge, I am the first to explicitly address the often-implicit assumption that organizations can establish a context, in which all employees are encouraged to behave ambidextrously (i.e., contextual ambidexterity; Gibson & Birkinshaw, 2004). Specifically, I provide empirical support that contextual ambidexterity (i.e., established through A-HRM) can, indeed, shape the behavior of all employees in an organization. Third, I shed light on the contingency factors of the HRM – ambidexterity link, highlighting the crucial role of TFL climate as a 'synergistic partner' of A-HRM practices. In doing so, I create novel insights for organizational decision-makers who seek to establish an organizational context that empowers all employees to contribute to both a firm's exploitation and exploration activities, and hence increase the firm's performance (Gibson & Birkinshaw, 2004).

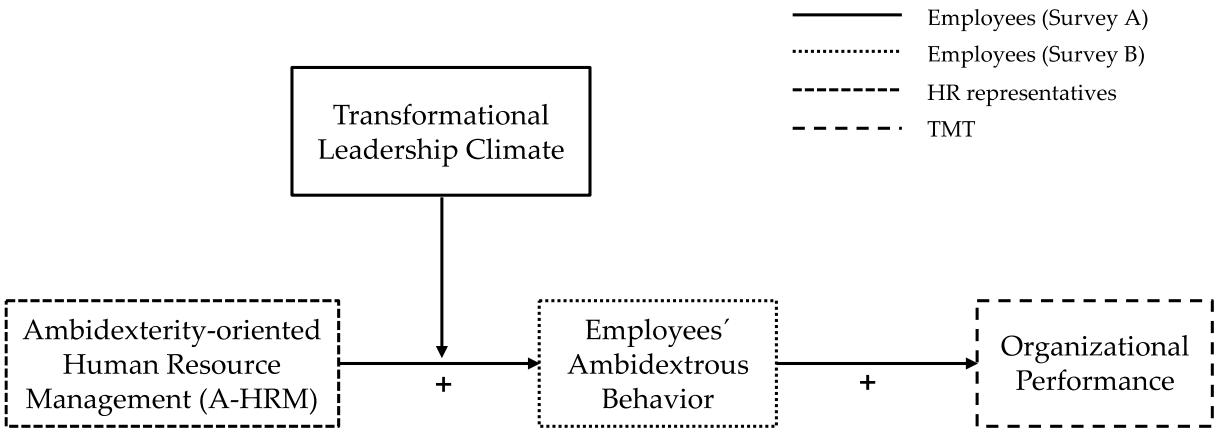

Figure *5.* Conceptual model and data sources (Study 2).

Note. HR = human resources. TMT = top management team. Box frames represent the respective data sources (cf. upper right corner).

3.2 Theory and Hypotheses Development

3.2.1 A-HRM and Employees' Ambidextrous Behavior

As noted above, I define A-HRM as a system of HRM practices that are specifically targeted towards fostering ambidextrous behavior throughout an organization. What is more, I propose that A-HRM manifests itself in four distinct, yet related HRM practices: (1) recruitment and selection, (2) training and development, (3) performance appraisals and (4) compensation policies (cf. Lepak & Snell, 2002). In line with paradox theory, I disagree with the assumption that HRM practices can focus on exploration or exploitation only. Rather, I argue that A-HRM practices create paradox cues that stimulate employees to engage in both activities simultaneously.

In order to establish the relationship between A-HRM practices and employees' ambidextrous behavior, I integrate the above reasoning with social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978). Social information processing theory builds on the tenet that individuals interpret their own behavior according to cues from their immediate social environment. Specifically, employees use information collected from their social environment and adapt their perceptions, attitudes, and behavior accordingly (Jiang et al., 2017). Nishii and Wright (2008, p. 239), for example, argued that "social processes surely play a role in what aspects of the HRM practices employees attend to, how they are interpreted, and the reactions that they feel are appropriate." In line with this perspective, A-HRM provides two important sources of information for employees. First, it shapes an individual's immediate social environment (e.g., coworkers, supervisors) that influences his or her behavior (i.e., via recruitment and training practices). Second, it communicates norms and expectations by giving feedback about past behavior of employees (i.e., via performance appraisals and compensation practices). Likewise, and integrating insights from paradox theory, I expect that A-HRM creates contextual cues that trigger employees to engage in paradoxical behavior patterns (i.e., exploitation and

exploration) simultaneously. More specifically, I propose that such cues are established through each of the four HRM practices introduced earlier.

Recruitment and selection refer to the entire process of hiring new employees and integrating them into the organization. This process includes formulating a list of criteria, job advertisement, screening of applicants, assessment center, etc. Since all employees across the organization are required to display explorative and exploitative behaviors simultaneously, hiring employees with an existing propensity for pronounced innovative as well as efficiency capabilities is essential. Both types of behavior are therefore equally important in the selection process. Thus, I assume that the more employees are hired according to the described criteria, the more prevalent ambidextrous behavior within the entire firm will be. In addition, organizations that hire according to high levels of both capabilities also look for people who display flexible and innovative behaviors with regard to their time and effort when balancing their contradicting activities. (Gibson & Birkinshaw, 2004; Patel et al., 2013).

Moreover, as these employees are onboarded and start working in their respective positions, they may perceive high levels of person-job fit and hence, find it easier to behave ambidextrously (Edwards, 1991). Over time, this tendency will develop naturally when colleagues start to attract candidates with similar behavior and capabilities (Bryne, 1971). As a consequence, a social environment is created, in which the desired behavior is increasingly prevalent among coworkers who influence each other.

Training and development practices provide employees with the opportunity to develop mastery in their roles and tasks and in turn behave in line with their organization's objectives. In addition to hiring new personnel according to desired skills, training the existing workforce should further enhance the level of ambidextrous behavior across the organization. In line with the dual orientation of ambidexterity, its training needs to focus on both sides: the development of new products and services, complementary to exploiting existing ones. Firstly, development programs should therefore focus on

characteristics such as risk taking, experimentation, quickness in responds to upcoming opportunities, innovation, challenging the status quo, and intrapreneurship (March, 1991). The essential goal is to sense and seize new business ventures and address unresolved market needs (Birkinshaw et al., 2016).

Secondly, development programs also need to focus on activities such as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, and execution (March, 1991). These activities require a completely alternative set of training and development programs, focusing on the improvement and exploitation of existing products and services, as well as processes and routines (Gupta et al., 2006). Based on social information processing theory, it is expected that focusing training practices on ambidexterity sends cues to employees about expected skills and highlights the importance of behaving accordingly.

Performance appraisals refer to processes in which employees and their supervisors agree on a specific set of goals and evaluate the employees' achievements after a specific time frame (Lepak & Snell, 2002). As such, employees clearly know about their target agreements and are oftentimes involved in the target development process, from which they receive first indications about the expected behavior. Appraisals also play an important role when thinking about internal promotion and career paths. 'Successful' employees are much more likely to be promoted for higher positions because they have already demonstrated the ability to act according to the organization's vision. As specified in social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978), I assume that employees receive information from the performance appraisals about their past behavior which then influences their future attitudes and activities. In the context of A-HRM practices, feedback processes are focused on employees' ambidextrous behavior. Hence, each employee has the opportunity to learn from his or her past behavior (Salancik & Pfeffer, 1978), which helps him or her to improve in the future according to the standards. More specifically, employees do not only receive feedback on

their explorative and exploitative behavior, but also on the extent to which they managed to engage in both activities simultaneously (Gibson & Birkinshaw, 2004). This, in turn, will motivate the employees to develop strategies for the pursuit of both behavior patterns, which ultimately will result in higher levels of ambidextrous behavior.

Exceeding non-monetary feedback and personal aspiration (i.e., intrinsic incentive) to improve, the effect of steering behavior towards both dimensions of ambidexterity is amplified by compensation policies. Indeed, there is strong evidence from research that financial incentives are a powerful source for shaping employees' behavior (Jenkins et al., 1998). Higher payment can present a strong extrinsic incentive to adjust the behavior according to the guidelines by the organization (Gerhart et al., 2009). Similarly, I expect that employees are more likely to behave ambidextrously when they realize that both types of behavior are needed to receive the full bonus. For example, if an employee only focuses on the exploitation of existing products, he or she will understand that explorative activities are also necessary to receive the entire compensation. It is likely that they then strive to earn the complete financial bonus in the future and thus reciprocate by developing positive attitudes about the expected behavior (Sun et al., 2007).

Furthermore, it can also be argued that individuals obtain additional hints via social comparison (Festinger, 1954) to the compensation of colleagues, which then fosters their own ambidextrous behavior. The feedback, through compensation policies and appraisals, also gives employees the confidence that they are acting according to the firm's interests and thereby shapes a social climate with clearly communicated organizational expectations (Faisal Ahammad et al., 2015).

Based on these considerations, I propose that high levels of A-HRM (i.e., manifested in recruitment, training, performance appraisal, and compensation practices) will create an organizational context that encourages and enables all

employees to behave exploitative and explorative simultaneously (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hence:

Hypothesis 1. Ambidexterity-oriented HRM (A-HRM) is positively associated with employees' ambidextrous behavior.

3.2.2 The Moderating Role of Transformational Leadership Climate

Leaders arguably play a critical role in influencing and building an organizational context that shapes individual behavior (Burgelman, 1983; Carmeli & Halevi, 2009; Ghoshal & Bartlett, 1994). Additionally, they are influential in forming employees' perception of HR management (Nishii & Wright, 2008). As such, strategic HRM researchers have applied social information processing theory to highlight the influence of managers on employees' perceptions of HRM practices (Jiang et al., 2017), suggesting that unequivocal information from the environment is crucial for the establishment of individuals' attitudes and behaviors (Salancik & Pfeffer, 1978) and the sense-making of the social context in organizations, including policies, past behaviors, routines, and procedures (Zalesny & Ford, 1990). Jiang and colleagues (2017) describe three ways managers relate to their employees' perception of HRM practices, namely consulting about uncertainties or ambiguities, acting as role-models, and affecting attentional processes of employees on potential training activities.

Andriopoulos and Lewis (2009) highlight in their research that the exploration-exploitation tensions are synergistic and interwoven polarities, which should not be eliminated, but integrated instead. That means helping and encouraging employees in their pursuit of following paradoxical demands becomes a shared responsibility. On top of that, exploration-exploitation tensions are ever-changing and thus require the continuous shaping of the organizational context by constantly focusing on both antagonistic tendencies (Zimmermann et al., 2018). This description highlights the importance of all organizational leaders

across one firm to translate the complex and paradoxical demands of A-HRM on employees. Therefore, it is expected that the positive relationship of A-HRM and employees' ambidextrous behavior depends on the consistency of signals sent by organizational leaders, making high levels of TFL climate a necessary prerequisite for A-HRM to foster employees' ambidextrous behavior.

Prior research on organizational ambidexterity antecedents has also pointed to the importance of leaders (Havermans et al., 2015; Smith & Tushman, 2005) and transformational leadership in particular (Jansen et al., 2008). Simsek and colleagues (2009, p. 890), for example, depict the behavioral requirements of "articulating and communicating a vision that expounds the necessity and logic of ambidexterity" for leaders as pivotal.

While the study of Jansen and colleagues (2008) focused on the transformational leadership of senior team members only, I investigate the transformational leadership climate across the entire firm, since contextual ambidexterity is built on the assumption that all employees behave ambidextrously. Therefore, leadership behavior needs to be prevalent throughout the entire firm, meaning not only top management, but also lower-level leaders and direct supervisors have an influence on every individual employee. Consequently, a leadership climate that is based on organizational leaders' behavior across the whole organization has the potential to influence employees' ambidextrous behavior.

TFL climate is defined as the shared degree of TFL behavior that the leaders within an organization collectively direct towards their immediate followers (Walter & Bruch, 2010). As described by Menges and colleagues (2011, p. 895), a couple of mechanisms are responsible for the evolution of TFL behavior on the individual level to TFL climate at the organizational level. The proceedings contain, among others, "attraction-selection-attrition", "newcomer socialization" (Schneider, 1987; Schneider & Reichers, 1983), "common experiences", and "mutual interactions" within the workforce (Kozlowski & Hattrup, 1992; Morgeson & Hofmann, 1999). The described processes are the origin for the approximation of individuals' leadership behavior within firms,

employees' interpretation of the leadership behavior (Conger & Kanungo, 1987), and the differentiation from other companies (Klein et al., 1994).

As I further outline below, and in accordance with prior research (Huettermann & Bruch, 2019), I argue that transformational leadership climate supports the employees in understanding the challenging demands introduced by A-HRM. By fostering the dual strategies of ambidexterity, A-HRM practices seek for employees to exercise the contradictions of exploration and exploitation. Thus, I argue that transformational leaders, characterized as people who can be "proactive, raise followers' awareness for transcendent collective interests and help followers to achieve extraordinary goals" (Antonakis et al., 2003, p. 264), play an important role in the implementation of A-HRM practices, and are able to create a collective social identity by providing an inspiring vision and desirable objectives to foster employees' ambidextrous behavior.

The key behavior of transformational leaders is oftentimes associated to six main categories, which will be discussed in more detail subsequently (Bass, 1985; P. M. Podsakoff et al., 1990). Scholars usually characterize the categories as acting as an appropriate *role model*, identifying and articulating a *vision* for the future, setting *high performance expectations*, fostering the *acceptance of common goals*, and providing *intellectual stimulation*, and *individualized support* for their followers (P. M. Podsakoff et al., 1990; see also Bass, 1985; Bass et al., 1987; P. M. Podsakoff et al., 1996). Numerous empirical studies have highlighted the inspiring potential of these behaviors for the accomplishment of extraordinary achievements (cf. Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010).

By acting according to the A-HRM policies, leaders *provide a role model* to employees, which they can directly emulate in their own behavior. When transformational leaders throughout the hierarchy lead the way and demonstrate the intended behavior by A-HRM, they make it easier for the employees to understand what is required of them (Bass et al., 1987). In doing so, a TFL climate actively shapes the social environment and demonstrates desirable outcomes for employees to follow.

When transformational leaders *articulate the vision* of the firm and paint a clear picture of the future, they can explain why acting according to paradoxes is important for the fostering of organizational ambidexterity (P. M. Podsakoff et al., 1996). Especially for challenging and difficult responsibilities, it is crucial to get the employees on board and motivate them by communicating a visionary future. Only if leaders are able to clearly describe the vision for the future, they can enthuse and inspire employees emotionally for the relevance of the overarching goal to become an ambidextrous organization (Kark et al., 2003).

Through the *communication of high-performance* expectations, leaders demonstrate confidence in the followers' ability to reach the demanding goals of performing opposing activities, both to a maximum possible degree (Menges et al., 2011). In addition, employees better understand what is required of them, and that they need to put forth a greater effort to reach the demands set by A-HRM (N. S. Hill et al., 2012).

By *fostering the acceptance of common goals*, all leaders can engage their followers emotionally and develop a strong social context of mutual support to being involved in a bigger achievement (Jansen et al., 2008). When leaders are able to inspire employees to a common goal, they are more motivated to hold themselves accountable to the right behaviors and decisions required to achieve the goals, and support colleagues in their endeavor.

TFL climate also characterizes leaders *providing intellectual stimulation* to their immediate followers. Thereby organizational leaders can engage employees in finding new solutions to handle the presented contradictions through creative problem solving and outside the box-thinking (Walter & Bruch, 2010). This way, leaders enable employees to break out of established modes of thinking and help to find new ways in dealing with the presented demands.

Given that each employee has unique challenges (e.g., some employee may prefer explorative activities over exploitative activities and vice versa) in behaving ambidextrously in their daily work, *providing individualized support* by

translating the comprehensive picture of A-HRM and assisting with problems is very important (Avolio et al., 1999). The individualized consideration by transformational leaders also promotes employees' self-confidence and reinforces their endeavor to act in an ambidextrous manner.

In sum, a TFL climate is expected to moderate the positive relationship between A-HRM and employees' ambidextrous behavior by translating and explaining the paradoxical A-HRM demands to employees (Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005). Since the described paradoxical demands by A-HRM on employees are very difficult to understand and meet, organizations need high levels of TFL climate (with all its distinctive but related characteristics) to enhance employees' ambidextrous behavior. In contrast, in organizations with only low levels of TFL climate, A-HRM alone will not be sufficient to foster the targeted behavior by its employees. Hence:

> *Hypothesis 2. Transformational leadership climate moderates the association between ambidexterity-oriented HRM and employees' ambidextrous behavior in such a way that the relationship is more positive under high as compared to low levels of the moderator.*

3.2.3 A-HRM and Organizational Performance

Taken together, the above considerations describe a model in which A-HRM is positively related to employees' ambidextrous behavior (Hypothesis 1), which is moderated by an organization's TFL climate (Hypothesis 2). In addition, I further hypothesize employees' ambidextrous behavior as a mediator of the relationship between A-HRM and organizational performance. The fundamental assumption of ambidexterity is that the combination of exploration and exploitation leads to increased firm performance (Raisch & Birkinshaw, 2008). As depicted in Chapter 1.5.5 in greater detail, research on organizational ambidexterity has investigated this relationship in numerous different forms and several empirical studies have demonstrated the positive

influence on the organizational level (He & Wong, 2004; Junni et al., 2013; Lubatkin et al., 2006). Consequently, it seems only logical that A-HRM through the ambidextrous behavior of employees can indirectly increase organizational performance.

Therefore I argue that it is a promising approach for organizations with the overarching goal of increased performance and long-term prosperity to introduce A-HRM practices (O'Reilly & Tushman, 2013). Using HRM practices for the strategic orientation of a firm towards ambidexterity stresses the dual involvement of all employees with exploratory and exploitative activities. Thus, as illustrated in Figure 5, I expect a moderated mediation model (Preacher et al., 2007), in which the indirect effect of A-HRM on organizational performance is mediated by employees' ambidextrous behavior and moderated by TFL climate.

As previously described, contextual ambidexterity manifests itself in creating an organizational context, which fosters the behavioral capacity to simultaneously follow the dual orientation of innovative and exploitative activities, carried out by all employees throughout one organization (Gibson & Birkinshaw, 2004). To achieve the goal of superior performance through an ambidextrous context I highlighted in Hypothesis 2 that A-HRM can only shape ambidextrous behavior of all employees if high levels of TFL climate are pronounced throughout the firm and A-HRM and organization leaders translate the demands for employees.

Based on the foregoing arguments, I propose that A-HRM practices only yield a positive indirect effect (i.e., through employees' ambidextrous behavior) on organizational performance, if TFL climate is high. Hence, I suggest:

> *Hypothesis 3. Ambidextrous-oriented HRM is related to organizational performance via conditional indirect effects, such that its relationship is moderated by transformational leadership climate and mediated by employees' ambidextrous behavior.*

3.3 Methods

3.3.1 Data and Sample

As part of a larger benchmarking project in 2018 data for this study was collected from German SMEs. 99 percent of all German firms are SMEs, thereby accounting for 35 percent of Germany's annual national turnover, and providing workplaces for more than 60 percent of the labor force. As such, SMEs are an important pillar for the workforce are and often even called the "backbone" (p. 5) of the economy (Söllner, 2014). Only companies based in Germany with a workforce smaller than 5,000 people were accepted to participate in the benchmark project.

The final sample consisted of 16,740 answered surveys from 94 companies, resulting in an average within-organization response rate of 60 percent. Participating firms came from four different types of industries (service = 55 percent; manufacturing = 29 percent; finance and insurance = 9 percent; trade = 7 percent) and employed 350 employees (*SD* = 396) on average. The data for the study was obtained from four unique sources. Thus, issues regarding common source bias were surmounted (P. M. Podsakoff et al., 2012). From every participating firm two distinctive groups of employees were included, the HR managers, and the TMT members.

Every employee was invited via email to voluntarily participate in the study. It entailed information regarding the background of the study, the study target, data protection, and the link to the online survey. The survey for the employees was programmed in a split-sample design (Rousseau, 1985), resulting in four different survey variants. Participants were randomly assigned to one of these versions. For this study, I utilized only those two versions that included the relevant constructs for my research model (cf. Figure 5, Survey Version A and Survey Version B). Regardless of the survey version, all employees were asked about demographics (i.e., age, gender, tenure). Exclusively the employees in

Survey Version A were asked to assess the transformational leadership climate of their company, and the employees in Survey Version B to assess employees' ambidextrous behavior. Overall, 54 percent of the participating employees were men, averaging 40 years of age (*SD* = 11.87), with an average company tenure of 9 years (*SD* = 9.08).

The 94 top HR managers of every firm offered information on the firm's A-HRM and important control variables (i.e., competitive pressure, technological turbulences, company size and age, and industry).

Furthermore, TMT members in each firm were questioned about the organizational performance. The respective HR department invited the TMT members via email to voluntarily partake in the study. The 224 TMT members are for the most part men (90 percent), with an average age of 49 years (*SD* = 9.08), and an average length of company affiliation of 13 years (*SD* = 8.77).

3.3.2 Measures

As described in Chapter 1.7.1, the online survey was conducted in German with 5-point Likert-scales (*1 = strongly disagree, 5 = strongly agree*) for the measures, if not indicated differently. All measures were assessed through individual responses and consequently had to be aggregated to the organizational level, as this is the focus of the present study.

Therefore, I analyzed intra-class correlation coefficients (ICC_1 and ICC_2; Bliese, 2000), the $r_{wg(j)}$ -index (James et al., 1984), and the average deviation index as an inter-rater agreement measure ($AD_{M(J)}$; Burke et al., 1999) and then evaluated the results according to widely accepted statistical benchmarks recommended in the literature (Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008) in order to validate for the aggregation to the firm level.

Ambidexterity-oriented Human Resource Management (A-HRM)

HR executives evaluated the ambidextrous orientation of their organizations' HRM practices. As pointed out by Lepak and colleagues (2006), HR representatives are the most valid and reliable source for evaluating a firm's HRM practices. Specifically, building on work by Lepak and Snell (2002), I asked HR representatives to consider their company's (1) personnel selection processes, (2) training activities, (3) performance evaluation, and (4) compensation policies. They were inquired to indicate the extent to which the four HR activities were oriented on innovative capabilities and creative behavior, as well as on high efficiency and target achievement (cf. Appendix B). Following prior research, I operationalized A-HRM as the product of the orientation towards exploration and towards exploitation (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; Mom et al., 2009). The results of the confirmatory factor analysis (CFA) demonstrated appropriateness for the proposed two-factor model with the data (χ^2/df = 2.18; CFI = .90; IFI = .91; SRMR = .07), as I followed the generally accepted thresholds in the literature (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2010). The internal consistency estimate (organizational level) was α = .71 (exploration) and α = .65 (exploitation).

Transformational Leadership Climate

TFL climate was measured in employee Survey Version A, relying on the scale by the scholars P. M. Podsakoff and colleagues (1990, 1996). This instrument has been applied repeatedly and thereby confirmed its psychometric soundness (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010). Drawing on work by Chan (1998) and James et al. (2008), a direct-consensus model was adopted to measure organization's TFL climate. In line with preceding empirical analyses on TFL climate (Menges et al., 2011), employees were inquired to evaluate their direct leader's TFL behavior. Social proximity to their direct leaders allows employees to accurately describe the behavior (Javidan & Dastmalchian, 1993).

The measure consists of twenty-two items that reflect specific leader behavior such as (1) providing a role model (sample item: "My supervisor leads by example"), (2) articulating a vision ("My supervisor inspires others with his/ her plans for the future"), (3) communicating high performance expectations ("My supervisor insists on top performance only"), (4) fostering the acceptance of common goals ("My supervisor gets employees to work together for the same goal"), (5) providing intellectual stimulation ("My supervisor has provided me with new ways of looking at things which used to be a puzzle for me"), and (6) providing individualized support ("My supervisor behaves in a manner that is thoughtful of my personal needs"). Confirmatory factor analysis (CFA) yielded acceptable fit, with all items loading on their respective dimension, and in turn, loading onto one common TFL factor (χ^2/df = 21.81; CFI = .92; IFI =.92; SRMR = .07). Moreover, aggregation statistics justified aggregation of employees' TFL ratings into one firm level instrument of TFL climate (ICC_1 = .14; ICC_2 = .84; p < .001; median $r_{wg(j)}$ = .99; $AD_{M(J)}$ = .81). The internal consistency (organizational level) was α =.97.

Employees' Ambidextrous Behavior

All employees in Survey Version B reported their ambidextrous behavior using the instrument developed by Kostopoulos and Bozionelos (2011) (cf. also Jansen et al. 2016). Participants were asked how strongly they agreed with three items on exploratory behavior (e.g., "Experimenting with new and creative ways for accomplishing work") and three items on exploitative behavior (e.g., "Implementing standardized methodologies and regular work practices"). Following prior research, and in line with the measurement of A-HRM, I operationalized ambidextrous behavior as the multiplicative interaction of exploration and exploitation (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; Mom et al., 2009). For the subsequent aggregation of individual responses to the organizational level, I applied a direct-consensus model (Chan, 1998). Aggregation was statistically justified by my analyses (ICC_1 = .08; ICC_2 = .82; p < .001; median $r_{wg(j)}$ = .96; $AD_{M(J)}$ = .74). In the confirmatory factor analysis, the proposed two-factor

model demonstrated good fit with the data ($\chi^2/df = 47$; CFI = .97; IFI = .97; SRMR = .07). Internal consistency at the organizational level was α =.91 for exploratory behavior and α =.71 for exploitative behavior.

Organizational Performance

Following Combs and colleagues (2005), I measured organizational performance by differentiating between operational and organizational performance. Without the availability of objective performance data, I relied on the subjective assessment of the TMT members. Similar to the previous work by scholars (e.g., Boehm et al., 2013, Delaney and Huselid, 1996, Huettermann and Bruch, 2019), TMT members were asked to assess three items on organizational performance (i.e., overall company performance, company growth, financial performance) and three items on operational performance (i.e., employee productivity, efficiency of business procedures, employee retention and fluctuation).

In accordance with previous studies applying subjective performance measures (e.g., Rogers & Wright, 1998; Wall et al., 2004), the TMT members had to benchmark the performance of their firm in comparison to their direct industry competitors on a 7-point Likert-scale (*1 = far below average; 7 = far above average*). Similar to previous research (e.g., Kunze et al., 2013), all six items were assumed to load on one common performance factor, which resulted in an acceptable fit of the second-order CFA model (χ^2/df = 5.22; CFI = .93; IFI = .93; SRMR = .05). Aggregation to the organizational level was sufficient (ICC_1 = .29; ICC_2 = .51; p < .001; median $r_{wg(j)}$ = .96; $AD_{M(J)}$ = .52). The internal consistency estimate (organizational level) was α =.87.

Control Variables

To avoid omitted variable bias, I introduced several control variables (Becker et al., 2016). First, I controlled for competitive pressure and technological turbulences in the firms' markets because this may be related to the firms' ambidextrous orientation and performance (Huselid, 1995). Specifically, while

a firm that operates under highly competitive pressure may have to focus on exploitative activities, a firm in a relatively turbulent market may rather be oriented towards exploratory activities. Sidhu and colleagues (2004) showed that environmental effects like environmental dynamism impact organization's ambidextrous orientation.

Both measures were developed by Jaworski and Kohli (1993). Competitive pressure was assessed with 5 items by the HR executives (e.g., "The competition in our industry is murderous"; *1 = totally disagree; 5 = totally agree*; α = .73; χ^2/df = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; SRMR = .47). HR executives also evaluated 4 items about technological turbulences in their firm's industry ("The technology in our industry is changing very fast"; *1 = totally disagree; 5 = totally agree*; α = .76; χ^2/df = 1.25; CFI = .99; IFI = .99; SRMR = .02).

Second, I controlled for the firm's industry affiliation because industry trends may affect a firm's focus on exploration and/ or exploitation (He & Wong, 2004). Third, I included firm age because older firms are more likely to be stuck in organizational inertia (Tushman & O'Reilly, 1996), hence yielding potential negative impacts on their exploration capabilities. The age of firms was log-transformed to minimize skewness in the distribution of the construct. Finally, I also included firm size because size affects a firm's resources, and hence their choice of strategy in pursuing ambidexterity (Lubatkin et al., 2006; Patel et al., 2013; Zimmermann et al., 2015). In line with previous research (Walter & Bruch, 2010), I log-transformed this measure, since it was skewed.

3.3.3 Analytical Techniques

I applied multiple linear regression analyses to test my hypotheses on the organizational level. To facilitate interpretation, predictors were mean centered prior to analysis (Aiken & West, 1991). Moreover, I plotted the interaction effect at low (1 *SD* below the mean) and high (1 *SD* above the mean) values of the moderator (TFL climate).

The moderated mediation hypothesis, in turn, was tested based on product-of-coefficient procedures (Preacher et al., 2007). Particularly, I analyzed the indirect effects at different values of the moderator TFL climate (i.e., 1 *SD* below, mean, and 1 *SD* above), and tested significance of indirect effects of the independent on the dependent variable via the mediator by applying bootstrapping procedures (5,000 bootstrap samples) to check for significance.

3.4 Results

3.4.1 Descriptive Statistics

Means, standard deviations, and intercorrelations among the variables are presented in Table 5. As expected, A-HRM correlated with employees' ambidextrous behavior (r = .21, p < .05), which in turn was correlated with organizational performance (r = .31, p < .01). Furthermore, TFL climate also correlated with employees' ambidextrous behavior (r = .45, p < .01), and organizational performance (r = .30, p < .01). Company age (log) is negatively correlated with employees' ambidextrous behavior (r = - .34, p < .01).

3.4.2 Hypotheses Testing

The results of the regression analyses are presented in Table 6. First, I examined whether A-HRM is positively associated with employees' ambidextrous behavior in a hierarchical three step mediator model. After running a controls-only model in the first step, I included A-HRM into the employees' ambidextrous behavior model in the second step. Here I found a positive relationship ($ß$ = .27, p < .01), hence supporting Hypothesis 1.

In the third step, I investigated the moderation effect formalized in Hypothesis 2. Therefore, I included TFL climate as well as the interaction term of A-HRM and TFL climate as predictors in the mediator variable model. Figure 6 depicts the interaction effect. The significant positive effect of the interaction term ($ß$ =

.31, $p < .01$) provides support to Hypothesis 2 and furthermore, describes a significant amount of additional variance in employees' ambidextrous behavior ($\Delta R^2 = .07$, $p < .01$, cf. Table 6, mediator model: employees' ambidextrous behavior). The total amount of explained variance by the predictors in employees' ambidextrous behavior is 36 percent.

To gain a deeper understanding of the moderation effect I plotted the interaction at low (- 1 *SD*; $ß = - .00$, n.s.), average ($ß = .08$, $p < .01$), and high (+ 1 *SD*; $ß = .15$, $p < .01$) levels of TFL climate (cf. Figure 6).

In the last step, I investigated the conditional indirect relationship between A-HRM and organizational performance specified in Hypothesis 3. In line with the suggestions by Preacher and colleagues (2007), I generated 5,000 bootstrap samples and tested the significance of the indirect effect (i.e., using 95 percent confidence intervals, cf. Table 7) of A-HRM on organizational performance at low (- 1 *SD*), mean, and high (+ 1 *SD*) levels of TFL climate. The results indicated that the indirect association between A-HRM and organizational performance is positive and significant under high TFL climate ($B = .03$, BootSE = .01, Boot95%CI = [0.00, 0.06]), becoming weaker at mean ($B = .01$, BootSE = .01, Boot95%CI = [0.00, 0.03]) and negative and non-significant at low levels of TFL climate ($B = -.00$, BootSE = .01, Boot95%CI = [−0.01, 0.01]). Thus, Hypothesis 3 was supported and confirms the conditional indirect effect of A-HRM on organizational performance. Employees' ambidextrous behavior provides significantly more variance in organizational performance ($\Delta R^2 = .05$, $p < .05$; cf. Table 6, output model: organizational performance). The total amount of explained variance by the predictors in the organizational performance model is 26 percent.

Table 5. *Means, standard deviations, and correlations (Study 2).*

	Variables	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Company Size (log)	2.30	.50										
2	Company Age (log)	1.54	.40	.44**									
3	Industry Service	.55	.50	.06	.22*								
4	Industry Finance	.09	.29	-.09	-.48**	-.21*							
5	Industry Production	.29	.46	.14	.37**	-.21*	-.67**						
6	Competitive Pressure	2.62	.71	.02	-.14	.23*	-.14	-.06					
7	Technological Turbulences	3.61	1.02	.13	-.25*	.04	.11	-.16	.23*				
8	Ambidexterity-oriented Human Resource Management (A-HRM)	13.95	5.03	.21*	.02	.09	-.00	.01	.07	.26*			
9	Transformational Leadership Climate	3.60	.32	-.32**	-.47**	-.06	.26*	-.33**	.03	.22*	.16		
10	Employees' Ambidextrous Behavior	12.23	1.23	-.18	-.34**	-.17	.20	-.22*	-.04	.10	.21*	.45**	
11	Organizational Performance	5.26	.86	-.14	-.18	-.00	-.11	.12	.01	.11	.31**	.30**	.31**

Note. N = 94 organizations (16,740 employees, 94 HR representatives, 224 top managers).
* $p < .05$, ** $p < .01$.

Table 6. *Results of regression analyses (Study 2).*

	Employees' Ambidextrous Behavior			**Organizational Performance**	
Variables	***Step 1***	***Step 2***	***Step 3***	***Step 1***	***Step 2***
Control					
Company Size (log)	-.03	-.02	-.11	-.13	-.11
Company Age (log)	-.28*	-.17	-.20	-.28*	-.21
Industry Service	-.17	-.15	-.22	-.17	-.13
Industry Finance	-.18	-.19	-.22	.05	.10
Industry Production	-.27	-.22	-.21	.13	.20
Competitive Pressure	-.09	-.07	-.03	-.09	-.07
Technological Turbulences	.03	-.06	-.10	.03	.03
Predictor					
Ambidexterity-oriented Human Resource Management (A-HRM)		.27**	.31**	.34**	.27**
Moderator					
Transformational Leadership Climate			.29**		
A-HRM x Transformational Leadership Climate			.31**		
Mediator					
Employees' Ambidextrous Behavior					.24*
ΔR^2		.13**	.07**		.05*
R^2	.17	.29	.36	.21	.26
Adjusted R^2	.10	.21	.28	.14	.18

Note. Predictors were mean centered prior to analysis. Standardized beta coefficients are reported. Statistical tests are based on two-tailed test.
* $p < .05$, ** $p < .01$.

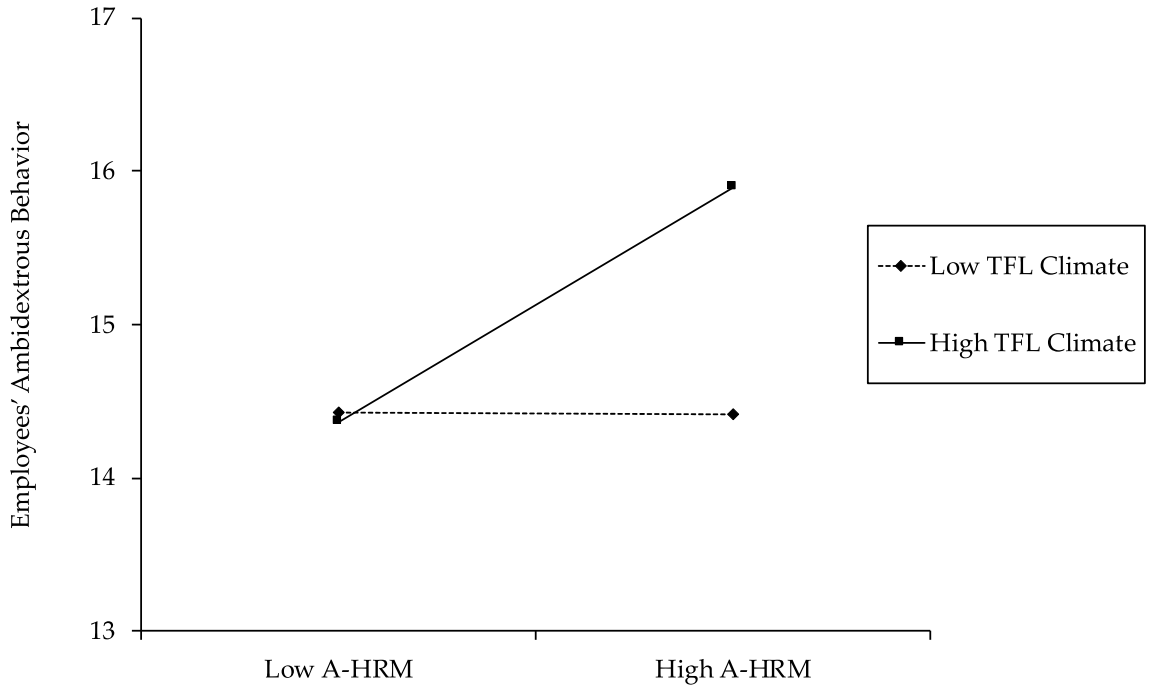

Figure 6. Moderation plot for TFL climate (Study 2).

Note. TFL = transformational leadership. Low (high) values are 1 *SD* below (above) mean values. Simple slopes tests show that the relationship between A-HRM and employees' ambidextrous behavior is only significant at high values of TFL climate (solid line).

Table 7. *Bootstrapping of conditional indirect effects (Study 2).*

Values of Transformational Leadership Climate		Conditional Indirect Effects	*SE*	95% CI	
				Lower	*Upper*
-1 *SD*	(-.31)	-.00	.01	-.01	.01
Mean	(.00)	.01*	.01	.00	.03
+1 *SD*	(.31)	.03**	.01	.00	.06

Note. Standardized beta coefficients are reported. Statistical tests are based on two-tailed test. Results are based on 5,000 bootstrap samples.
* $p < .05$, ** $p < .01$.

3.5 Discussion

Drawing on social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978) and paradox theory (Schad et al., 2016), this study aimed at further opening the 'black box' between HRM practices and contextual ambidexterity. Thereby the role of organizational leaders in transmitting the paradoxical signals sent by an A-HRM system to the employees was investigated. I proposed and found evidence in the empirical analysis of 16,740 employees from 94 firms that A-HRM is positively related to employees' ambidextrous behavior. In addition, the results demonstrate that TFL climate among all organizational leaders moderates the association between A-HRM and employees' ambidextrous behavior, such that in firms with high levels of TFL climate, employees behaved significantly more ambidextrous. In firms with a low TFL climate, by contrast, the relationship between A-HRM and employees' ambidextrous behavior was not statistically significant.

These results confirm the contingency role of transformational leaders in implementing A-HRM practices in organizations. Furthermore, the analysis indicated a conditional indirect effect of A-HRM on organizational performance. These results offer several noteworthy implications for theory and organizational practice. In the following, I discuss these along with potential limitations of my work as well as directions for future research.

3.5.1 Theoretical Implications

In the beginning of this study, I posed two important questions which I will now reconsider. The first question asked how HRM practices specifically designed to foster ambidextrous behavior (A-HRM) affect the ambidextrous behavior of all employees in an organization. From what I have studied, existing theorizing and empirical research cannot answer this fundamental question because it largely focused on HRM practices, which were not designed to promote paradoxical ambidextrous behavior (Mom et al., 2019; Patel et al., 2013)

and did not capture the ambidextrous behavior of all employees in an organization (cf. Gibson & Birkinshaw, 2004). Instead, studies have typically used the evaluation of TMT teams or CEOs to assess contextual ambidexterity (Cao et al., 2010; Mom et al., 2009; Patel et al., 2013). In this paper, I developed a multi-source model to suggest that HRM can promote employees' ambidextrous behavior by focusing on explorative and exploitative competencies simultaneously. In line with my theorizing, I found that firms may use A-HRM to foster the ambidextrous behavior of all employees.

My research interest for A-HRM follows the postulation by Lepak and colleagues (2006) to target HRM systems specifically towards the strategic goals of an organization. By considering HRM practices oriented towards the dual opposing activities of ambidexterity, I follow this direction and thus distinguish the study from prior work. By shaping an environment that requires employees to engage in high explorative and exploitative behavior simultaneously, A-HRM creates 'paradoxical demands' and 'paradoxical challenges' for employees (Tushman & O'Reilly, 1996). Through shaping the immediate social environment of employees and interpreting their past behavior, employees receive cues from A-HRM to adapt their behavior according to the requirements of ambidexterity (Salancik & Pfeffer, 1978).

By investigating the behavior of all employees, this study builds closely upon behavioral models of ambidexterity (Simsek et al., 2009). Employees are not only the main source of competitive advantage (Collins & Clark, 2003), but their behavior is also essential for the ambidextrous orientation of a firm. The ambidextrous behavior of all employees throughout every hierarchy level follows the idea that firms can achieve ambidexterity when demonstrating alignment with existing opportunities, while simultaneously adapting to changing markets. This conceptualization also contributes to the growing research interest in bottom-up initiations of organizational ambidexterity, which argues for a timelier response to changing market conditions (e.g.,

alliance relationships, competition, technology) by employees that are in direct contact with external stakeholders (Zimmermann et al., 2015, 2018).

The second question asked if and how A-HRM and TFL climate interactively can shape employees' ambidextrous behavior. In this research vein, scholars have called for studies that examine the 'contingency factors' (i.e., moderators) that help to translate and explain the challenging demands of ambidextrous behavior induced by A-HRM (Andriopoulos & Lewis, 2009; Zimmermann et al., 2018). My study extends this work by demonstrating that organizational leaders behaving with high levels of transformational leadership are extremely valuable for the implementation of A-HRM.

In contrast, in organizations with low levels of TFL climate, the ambidextrous behavior of employees cannot be fostered. My analysis demonstrates that A-HRM and TFL climate establish synergistic partners in regard to the relationship with employees' ambidextrous behavior. Thus, the results may be seen as confirmation of the postulation. The showcased behavior by organizational leaders demonstrates to translate the paradoxical demands by A-HRM and thereby creates a supportive organizational context (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006). The capacity to explain, translate, and provide support has been described as the "ultimate advantage and challenge for organizations" (Andriopoulos & Lewis, 2009, p. 709). Consistency in the signals sent by the organizational environment (A-HRM and TFL climate) is important for employees' understanding of organizational policies, practices, and procedures (Zalesny & Ford, 1990) and can only be achieved when leaders throughout the organization exhibit high levels of transformational leadership. The insights about the contingency of TFL climate for the emergence of employees' ambidextrous behavior through A-HRM also build a valuable contribution to the role of leader involvement in the successful implementation of HRM practices (Kehoe & Han, 2020), and thereby show that HR and leadership complement each other in regard to the effect on employees' ambidextrous behavior.

In addition to the presented key contributions to the literature of HRM practices and organizational ambidexterity, my study also investigated the relationship of A-HRM and organizational performance. In line with prior literature (He & Wong, 2004; Junni et al., 2013; Lubatkin et al., 2006), I found a positive indirect effect of A-HRM on organizational performance, mediated by employees' ambidextrous behavior and moderated by high levels of transformational leadership climate. Thus, leading to the conclusion that an implementation of contextual ambidexterity by A-HRM and transformational leaders has positive effects on the organizational performance.

3.5.2 Managerial Implications

Prior research has highlighted that companies tend to prioritize either exploration over exploitation (continuous search for newer ideas) or vice versa (too much focus on existing capabilities; Levinthal & March, 1993). Regarding managerial implications the findings of this study suggest a more optimistic message that helps to avoid the 'trap' of prioritizing one orientation over the other. With the help of my presented framework, I highlight that firms need to rely on their HRM practices and leaders across all hierarchies when shifting the strategic direction of the organization towards ambidexterity.

First, my analysis highlights the significance of initiating a comprehensive system of ambidexterity-oriented HRM practices. A-HRM should incorporate HRM practices that emphasize on exploration and exploitation simultaneously. When personnel selection, training activities, performance evaluation, and compensation policies are focused on both parts of ambidexterity, A-HRM is most effective. The most important take away in this regard is that organizations avoid hiding the potential paradoxes accompanied by A-HRM, but instead help employees to understand them and actively implement them. Thus, the exploitation-exploration paradox can unleash highly energizing potential for organizations when it is managed effectively. That means creatively capturing both extremes of ambidextrous behavior (Andriopoulos & Lewis, 2010).

Second, leaders have an essential role in the context of A-HRM. This study illustrates the importance of TFL for organizations, based on the findings that a prominent TFL climate can be favorable for both employees' ambidextrous behavior and organizational performance. Transformational leadership contributes to employees' perception and understanding of HR. The demonstrated characteristics of transformational leaders across an organization are highly influential in explaining and translating the contradictory demands posed by A-HRM on employees. Hence, high levels of transformational leadership climate should become a priority for firms. Leadership development programs, selection in accordance with adequate personality characteristics, and establishing an appropriate culture demonstrate possible approaches (Bono & Judge, 2004; D. V. Day, 2000; Walter & Bruch, 2010).

In conclusion, my study suggests that human resources directed towards ambidexterity are critical in cultivating the ability of organizations to pursue exploratory and exploitative activities and increase organizational performance, if a high degree of transformational leadership behavior is prevailing. This approach of fostering contextual ambidexterity seems interesting when considering the high costs and efforts for organizations to structurally separate different units for explorative and exploitative activities, which are oftentimes not feasible for firms. By focusing on A-HRM and TFL climate, organizational ambidexterity becomes attainable for many firms.

3.5.3 Limitations and Future Research

The design of this study demonstrates numerous methodological strengths, including the large-scale, multi-source character of the organizational level dataset or its industry diversity. Similar to many other empirical studies, it is not without limitations, which also opens the door to future studies in this research area.

One of these limitations is linked to the cross-sectional nature of the data. Although I tried to alleviate this issue by utilizing different data sources (i.e., TMT survey, HR survey, and two employee surveys), and by drawing on established theories to develop my hypotheses (i.e., social information processing theory and paradox theory), I cannot fully rule out reversed causality issues. Hence, future research that investigates the relationship of organizational ambidexterity and organizational performance would benefit from using a longitudinal research design to assess whether ambidextrous behavior provides future competitive advantage and organizational survival.

Second, the generalizability of my results has some limitations. There are two aspects to consider in respect to the sample. On one side, all participating firms were located in Germany, providing no further information about different effects from other regional and cultural backgrounds, which potentially could influence employees' behavior. On the other side, this study focused on SMEs, which is of particular interest because these firms often do not have the resources to structurally divide ambidexterity activities and are therefore predestined for contextual ambidexterity. Nevertheless, it would be worthwhile for future research to investigate employees' ambidextrous behavior in larger firms. The appropriate level of analysis may then be at the business level, instead of the organizational level (Gibson & Birkinshaw, 2004). Third, the assessment of A-HRM is singularly grounded on HR executives' evaluation. Considering future research, it could be of additional value to also include employees' perceptions of the organizational activities towards ambidexterity. Further, there are limitations related to the measurement of firm performance. For my sample of SMEs, objective performance information is not available because most firms are in private control. Consequently, the subjective performance assessments by TMT members were utilized. While this approach presents potential weaknesses, it has been argued to be adequate in prior research (Boehm et al., 2014; Combs et al., 2005).

Beyond limitations, this manuscript also points in several directions for future research. While I focused on the antecedents of employees' ambidextrous behavior, future studies might try to improve the understanding of the paradoxical demands for employees and how to cope with them. An interesting future avenue could be the paradoxical mindset of employees, which refers to accepting and being energized by tensions (Miron-Spektor et al., 2018). This could be highly beneficial when working in an ambidextrous context. A paradox mindset refers to the ability of gaining comfort in the discomfort and effectively engaging in the tensions of competing demands, which can either be developed or is already possessed. The described concept could also be an insightful moderator to successfully utilize employees' ambidextrous behavior to the benefit of organizations. Thus, I see further research potential in investigating, how HRM practices could foster such a paradox mindset in the context of ambidexterity.

In addition, future work could address the topic of employees' exhaustion because of A-HRM and the demands on employees to behave ambidextrously. Although I found that A-HRM increases employees' ambidextrous behavior, there is also reason to believe that this effect potentially exhausts and strains employees. Especially, because the two behavior patterns are not easy to reconcile and raise challenging tensions for employees (Andriopoulos & Lewis, 2009; Havermans et al., 2015). Potential buffering factors for the draining influence of behaving ambidextrously should therefore be investigated in future literature. In particular, there are theoretical reasons to assume that leadership plays an important role in this relationship (Menges et al., 2011). Furthermore, employees' social support and context play a decisive role in handling the workload when feeling exhausted by the highly challenging requirements of ambidextrous behavior (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann et al., 2018).

4 Study 3 – Remote Work & Employee Well-Being: The Role of Ambidextrous Leadership and Employee Regulatory Focus

4.1 Introduction

"My leader motivates me to use remote work more flexible to best balance my work and private life." (r17, f, 15-19).[3]

"My leader trusts me that I cope with work from home without constant monitoring." (r18, f, 10-14)

"There is a clear guideline of the tasks to be performed. Everybody is given freedom to arrange their work routine accordingly." (r19, m, 20-24)

The development towards a knowledge driven economy is drastically changing the way we work (Spreitzer et al., 2017). The increasing usage and integration of technology and virtual communication tools in the daily work life (Colbert et al., 2016), as well as the growing employee demands on work flexibility (Bal & Boehm, 2019) offer an evolution of the traditional office job. This transforms the 9 a.m. – 5 p.m. office based mindset into a 24/7 work from everywhere mentality for many individuals (Blok et al., 2011; Schinoff et al., 2020). Consequently, this allows employees to choose their work location (e.g., from home, coworking spaces, coffee shops) and work time more individually (Reid, 2015; Spreitzer et al., 2017), compared to working side by side with coworkers in a shared environment for a fixed time period (Gilson et al., 2015; Raghuram et al., 2019).

[3] Throughout Study 3, I use a coding scheme for the respondents' quotes. The abbreviations are exemplified in the following: "r17" refers to respondent 17, "f" is "female", and "10-14" means between 10-14 years of organizational tenure. All original German quotes have been translated into English.

Today, many organizations are on the verge of adopting new ways of working (Bruch et al., 2016; Demerouti et al., 2014) with increased flexible work arrangements for their employees (Spreitzer et al., 2017). While the prevalence of new work[4] varies heavily across industries and organizations, leading technology firms in particular, have recognized the potential of virtual and remote collaboration (Demerouti et al., 2014; Raghuram et al., 2019). In this study, I will refer to remote work (also known as telework), as it is the most discussed and widespread form of flexible work (i.e., working geographically dispersed from coworkers and being virtually connected; Gajendran & Harrison, 2007; Gibson & Gibbs, 2006). In 2019, 13 percent of Germans across all industries worked remotely[5]. The flexibility and freedom to work from home (i.e., WFH) is thereby often restricted due to, among others, hypothesized productivity concerns by organizations (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2020).

The shift towards increased flexibility for employees with office jobs, offers numerous advantages for both employees and firms, but also presents an opposite side with thus far unexplored challenges (Gajendran & Harrison, 2007; Kröll & Nüesch, 2019). On one hand, employees experience work-family advantages of less commute time as well as productive undistracted work periods (Allen et al., 2013), while organizations benefit from reduced office costs, attractiveness to high-quality talents and heightened employee productivity (Blok et al., 2011; Gajendran & Harrison, 2007; Raghuram et al., 2001). On the other hand, it becomes increasingly difficult for employees to "turn off" work and separate it effectively from their private live due to constant availability and unclear boundaries (Kröll & Nüesch, 2019; Raghuram et al., 2019). In order to contribute to the inconsistent previous findings, I will build on the challenge-hindrance stressor framework (J. A. LePine et al., 2004, 2005) to examine the individual consequences of adopting remote work on employee

[4] Stands for the flexibilization of work designs (e.g., place and time of work). In this dissertation, the term is used as a synonym for flexible work arrangements (Demerouti et al., 2014).

[5] 5.5% of employees reported to work from home more than half of their working days, another 7.3% reported to work from home less than half of their working days (Statistisches Bundesamt, 2019b).

well-being. I make a contribution to the well-being research (Anderson et al., 2015; Bliese et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004) by investigating the following research question: how does switching from the office to working from home influence employee well-being? Specifically, the focus will be to study employees without prior remote work experience. I posit that remote work positively relates to employee work engagement (i.e., determination for physical, cognitive, and emotional investment in work role; Barrick et al., 2015; Kahn, 1990). In the scientific literature, work engagement is established as a vital indicator of high occupational well-being (Bakker & Demerouti, 2017; Maslach et al., 2001; Zacher & Rudolph, 2021), providing both an explanation for employee mental health (Schaufeli et al., 2009; Schaufeli & Bakker, 2004), and for performance (Rich et al., 2010).

Taking a contingency perspective, I additionally examine how the work context influences employee well-being (Dawson et al., 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). Insights from qualitative data (i.e., diary and interview studies) build the foundation to further examine the second research question: how does employee personality and leadership behavior support employees in changing work conditions and working remotely in particular? As introduced by the quotes at the beginning, participants stated that a certain leadership behavior (i.e., providing freedom for ideas and encouragement to try out new things) was beneficial in adapting to their new work environment. Furthermore, many participants reported excitement to try out new working routines. Thus, this study is intended to examine both ambidextrous leadership (Zacher & Rosing, 2015), and employee regulatory focus (Higgins, 1997, 1998) as moderators in the remote work and employee well-being relationship. For both moderating arguments I will draw on a combination of the challenge-hindrance stressor framework and the job demands-resources model (i.e., JD-R; Bakker & Demerouti, 2007; Dawson et al., 2016).

Research on the outcomes of ambidextrous leadership has been empirically proven to be beneficial for organizations, leading to increased innovation and

performance (Luu, 2017). Ambidextrous leadership is based on the interaction of the complementary behaviors of opening (e.g., encourage to search for novel ideas and solutions) and closing leadership (e.g., creating guidelines and corrective interventions) in order to increase innovation (Zacher & Rosing, 2015). I argue that the combination of these diametrically opposing leadership behaviors is beneficial in the support of employee work engagement while shifting into new work environments. Whereas, previous research has focused exploration and exploitation on product and service innovations, this study will focus ambidexterity on innovations related to new work (Birkinshaw & Gupta, 2013; Zimmermann et al., 2018).

Therefore, relying on the prominent role of organizational leaders for innovation (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016), I argue that the interaction of providing stability and orientation for the consistency of work tasks, and the encouragement to try out new things leads to higher levels of work engagement. As for the moderating influence of personality traits, I argue that it is essential for employees to perceive working remotely as an opportunity for themselves and their work (Lockwood et al., 2002). Thus, the regulatory focus of employees (i.e., promotion and prevention orientation) is of interest (Higgins, 1997, 1998). More specifically, I propose that the regulatory focus plays an important role for how employees interpret the change in their work environment (Brockner & Higgins, 2001; Kark & Van Dijk, 2007). Increased promotion orientation is assumed to be positively related to well-being, while prevention orientation in contrast will weaken the relationship.

Additionally, the data deserves special mentioning. Following the social distancing regulations enforced by the German Federal Government in regard to the COVID-19 pandemic from March 22, 2020 onwards, social contact had to be drastically reduced and consequently, employees were encouraged to work from home (Die Bundesregierung, 2020). This sudden event caught most companies culturally and structurally unprepared, as they had to send their employees home overnight to work remotely (Kniffin et al., 2021). Thus, the

described situation is researched in a quasi-experimental setting, comparing longitudinal patterns (Romanelli & Tushman, 1986) and by putting special emphasis on the organizational leaders and employee personality. This includes two measurement waves and consists of 121 participants from an organization with very little experience in new working arrangements prior to the pandemic. The participants describe the organizational structure of their firm as rather bureaucratic with high standardization and formalization and little disruptive innovation (Bunderson & Boumgarden, 2010). During the first survey wave, all employees worked in their regular office setting and during the second one, the entire workforce worked remotely. Another advantage of the data is the additional qualitative part in form of diaries and interviews.

With this study, I aim to make the following contributions to research on employee well-being and ambidextrous leadership. First, by investigating the consequences for employee well-being in a remote work setting, I answer the call for future avenues on work from home arrangements (Kramer & Kramer, 2020). While previous research has tested the effect of WFH on job satisfaction or performance (Bloom et al., 2015; Glenn Dutcher, 2012; Kröll & Nüesch, 2019), in my understanding, this is the first study focusing on work engagement. Second, by investigating organizational leaders and employee personality as work context factors, I contribute to understand, under which circumstances employees are particularly adaptable to changing work conditions. Whilst there have been studies investigating organizational leaders as antecedents to work engagement (Vincent-Höper et al., 2012), this is the first study to examine the influence of ambidextrous leadership as a moderator in the presented relationship. As for the regulatory focus of employees determining their work engagement in a WFH setting, I add to the research (i.e., focus on opportunities and limitations) by Zacher and Rudolph (2021). In doing so, this study offers new insights for firms adjusting their flexible work arrangements as well as for employees that seek to maintain or improve their well-being throughout the transition.

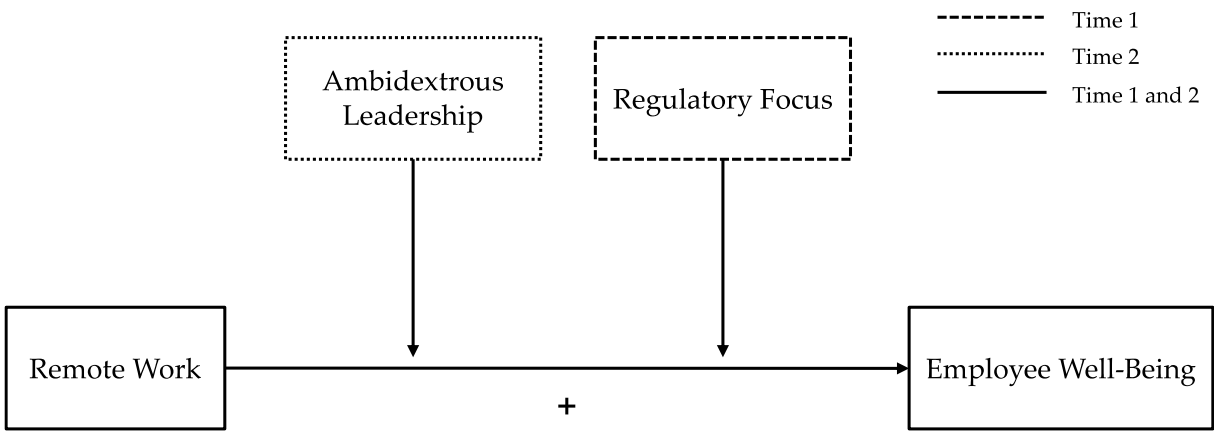

Figure 7. Conceptual model and time of measurements (Study 3).

4.2 Theory and Hypotheses Development

4.2.1 Remote Work and Employee Well-Being

In order to examine the consequences for employee well-being induced by a changing work environment and working remotely in particular, I will utilize the challenge-hindrance framework in this study. It argues that the psychological response of employees towards a demanding and new work arrangement (stimuli that place demands on individuals), such as working remotely, depends on the appraisal of the situation (J. A. LePine et al., 2005; N. P. Podsakoff et al., 2007). The individual assessment of a work situation, which can vary between employees for the same situation is categorized in two outcomes (M. A. LePine et al., 2016).

On one hand, if it is evaluated as challenge, the situation can be dealt with and offers potential for personal gains (e.g., task mastery, personal growth), positive emotional triggers, and a problem-solving style of coping. On the other hand, if it is evaluated as hindrance, employee well-being can be harmed and goal attainment as well as personal development are threatened, triggering negative emotions and an emotional style of coping (Brake et al., 2020; J. A. LePine et al., 2005). As noted above, I examined whether employees experience remote work

as a challenge and study their subsequent psychological reaction towards work engagement. Thereby, going forward, I will follow and test the notion of Schaufeli and colleagues (2006, p. 702), stating that engaged employees "see themselves as able to deal well with the demands of their jobs".

Recent research on well-being has confirmed its positive influence on organizational performance (Huettermann & Bruch, 2019). This builds on the 'a happy worker is a productive worker' thesis (Cropanzano & Wright, 2001). It implies that a workforce tends to behave more productively when it is healthy and motivated. Thus, when trying to foster organizational performance, employee well-being is a crucial requirement for today's firms (Sonnentag et al., 2020). Using the concept built by Schaufeli and Bakker, (2004) I understand and define psychological well-being as employees experiencing high values of energy and commitment at work, without any mental health issues (Huettermann & Bruch, 2019).

To explore the implications of the well-being argument, I first evaluated the qualitative data of this study. Participants in the diary study, reported their emotions during work on a daily basis for one week. Comparing the differences between working remotely to working at the office (15% more motivated, 14% more enthusiastic, 14% more energetic, 9% higher completion of tasks, 9% less tired) offers indications that a further examination of the relationship between remote work and work engagement is a valid venture. Furthermore, the responses from the interviews highlight two main benefits of remote work: firstly, reducing stress (i.e., due to high flexibility, time saving, work-life balance) and secondly, fostering productivity (i.e., due to higher effectivity, concentration, no distraction, focus) of employees. Therefore, results from the qualitative data present first insights that working remotely helps employees' energy, dedication, and immersion in their daily work (Bakker, 2017). Most of the factors for increasing work engagement are rooted in the work environment or employee personality (Sonnentag et al., 2020).

Building on these impressions and current literature (Sonnentag et al., 2020), I

further explore the relationship of remote work and work engagement. Work engagement, which is defined as "a positive motivational state directed towards deriving meaningfulness at work" (Byrne et al., 2016, p. 1222) and was originally coined by Kahn (1990), is induced by a strong identification with the occupation. Its benefits are twofold. One, it represents an indicator for mental health and vitality, and reduces sickness absence (Leijten et al., 2015), thereby positioning itself as a positive antipode to emotional exhaustion and burnout (Knight et al., 2017). Two, it helps foster job performance (Christian et al., 2011). Highly engaged employees are characterized and defined by vigor (i.e., high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence even in the face of difficulties", p. 702), dedication (i.e., "[strong involvement] in one's work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge", p. 702), and absorption (i.e., "being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work", p. 702) (Schaufeli et al., 2006). The three characteristics represent a positive, fulfilling work-related state of mind.

J. A. LePine and colleagues (2005) describe that employees most likely interpret a stressful situation as a 'challenge stressor' according to two factors. The first one concerns the work demand. Individuals believe they can overcome the obstacle, even if it is difficult and it requires additional effort. The second one is about individual's interpretation of potential personal growth and rewards (J. A. LePine et al., 2005). Building on this theorizing, there are two arguments to consider when investigating the relationship of remote work and employee work engagement.

Suddenly changing the work location from the corporate office to WFH is a new situation for employees and can be relatively challenging depending on the adaptability of individuals to new demands (Raghuram et al., 2001). Besides the more obvious factors such as infrastructure and digital competencies, more complex challenges such as the dispersion of virtually working employees,

work-life boundaries, and motivational issues have to be addressed. Sonnentag and colleagues (2020) have investigated the impact of reattachment to work (i.e., rebuilding a mental connection to work) on work engagement. Reattachment normally happens while transitioning from the non-work to the work role (e.g., commute to the office) (Hall & Richter, 1988), which is more difficult in a non-boundary environment at home. In their research they found that work engagement can be increased by actively "thinking about specific tasks or mentally simulating the working day before actually starting work" (Sonnentag et al., 2020, p. 1406) and thereby mentally crossing boundaries between life domains (Sonnentag & Kühnel, 2016).

Furthermore, working remotely may foster employees' perceived potential for personal gain. Previous research has demonstrated that working from home can reduce turnover intention and role stress while increasing job satisfaction of employees, which is a sign of contentment with the employer and the current work situation (Gajendran & Harrison, 2007; Halpern, 2005; Kröll & Nüesch, 2019). Regarding the argument that working from home can foster productivity, a recent study by Puranik and colleagues (2020) on work interruption highlights the potential of concentrated, focused work when avoiding the distractions of a typical working day in an office setting. The office at home creates a safe space without unexpected interruptions by coworkers (e.g., seek help, socialize, provide updates, etc.) or supervisors (e.g., check in on work or assign new tasks). While this scenario has become normal in workplaces emphasized on collaboration and open spaces, Leroy and Glomb even state that "completing tasks without interruptions has become a luxury" (2018, p. 380). This is a strong argument stating that especially demanding knowledge-based work can be highly effective in a remote work setting.

In summary, I believe employees experience the benefits of working remotely as opportunities for personal gain and growth at work, and thus foster their dedication and identification of their work which in turn leads to increased work engagement (Bakker, 2017). I therefore propose:

Hypothesis 1. Working remotely will increase employee work engagement.

4.2.2 The Moderating Role of Ambidextrous Leadership

Similar to the previous hypothesis development, the qualitative responses from the participants initiated the research interest to further investigate the moderating influence of ambidextrous leadership (AL) in the relationship of remote work and work engagement in a quantitative setting. Employees reported that the behavior of their leaders that allowed them to try out new things and encouraged them to utilize individual work arrangements was especially beneficial in completing their work at home. At first, these statements were unexpected because the participants describe their work setting as "clerical, frequently recurring tasks" (r1, m, 25-29), "working off files" (r8, m, 30-34), and "processing of applications" (r6, f, 15-19), with little innovative character or disruption.

These characterizations of the organizational structure are defined as rather specialized, standardized, and formalized in the scientific literature (Adler & Borys, 1996; Bunderson & Boumgarden, 2010; Pugh et al., 1968), making the assumption that ambidextrous leaders have a positive influence on the work engagement of employees counterintuitive at first thought. Nevertheless, innovation does not only arise from following new product ideas, services, or by targeting new markets. It is also created through processes, which improve services or administrative operations and the approach of accomplishing tasks (Khazanchi et al., 2007), thus being positively related to organizational efficiency and responsiveness (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

The ambidextrous leadership behavior described by employees is defined as "the ability to foster both explorative and exploitative behaviors in followers by increasing or reducing variance in their behavior and flexibly switching between those behaviors" (Rosing et al., 2011, p. 957). It represents two complementary dimensions (i.e., opening and closing behaviors). The former one inspires employees to experiment, supports independent thinking and

challenging the status quo (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). The latter one is the exact opposite as it encourages corrective actions, setting guidelines, and monitoring goal achievements (Rosing et al., 2011).

With the shift of research focus towards the behavioral level of employees, (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zimmermann et al., 2015, 2018), leadership with a focus on the initiation of both contradictory behavior parts (exploitation and exploration) is crucial for organizational adaptability (Uhl-Bien & Arena, 2018; Zacher et al., 2016). Consequently, the combination of opening and closing leadership behavior leads to the best results when both leadership behaviors are prominent (Zacher & Rosing, 2015). Ambidextrous leadership fosters the emotional balancing of continuity and change (Huy, 2002) and supports employees in dealing with the presented paradoxes and fear of uncertainty (Luu, 2017). In order to explain differences in psychological responses to working remotely, I am combining the challenge-hindrance framework with contributions from the job-demands resources model, thereby following previous studies (Bakker & Demerouti, 2007; Brake et al., 2020). They argue that the perception of a work arrangement as favorable (challenge stressor) also relies on the availability of resources that help to surmount the challenges associated with the respective stressors (Bakker & Demerouti, 2007; Dawson et al., 2016; Webster et al., 2011).

The job demands-resources model specifies how working conditions (i.e., job demands, job resources) relate to job strain (burnout) and betterment (work engagement) (Schaufeli et al., 2009; Schaufeli & Bakker, 2004). Job resources are characterized as "physical, social, or organizational aspects of the job [that are beneficial for employees as they]: (a) [are] functional in achieving work goals, (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs, (c) stimulate personal growth and development" (Demerouti et al., 2001, p. 501) and help interpret demanding work situations as a positive challenge (Dawson et al., 2016). By reducing job demands and stimulating personal growth, several previous studies (Schaufeli, 2015; Yiwen Zhang et al., 2014) presented

organizational leaders as a beneficial resource for employees. Kahn (1990) stated that employees are engaged at their work when they experience a sense of meaning, psychological safety, and availability of resources necessary for the job. Through opening and closing leadership behavior, ambidextrous leaders can be a job resource for employees to foster employee work engagement, especially in an environment characterized by change.

Opening leadership gives employees autonomy to adjust their new working situation, which in previous studies has already proven to lead to increased work engagement (Knight et al., 2017). I suggest that the freedom and support presented by organization leaders is of particular importance in a changing work environment and will increase the vigor, dedication, and absorption of employees (Byrne et al., 2016). Allowing errors, motivating employees to take risks and encouraging to use alternative methods or adjust processes for the accomplishment of tasks gives employees trust, decreases stress, and ultimately increases performance through process innovation (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016). Closing leadership on the other side ensures that employees are still extrinsically motivated to achieve their duties and tasks in the usual manner by establishing routines and monitoring development steps. Since only the work process is changing, but not the work tasks itself, it is beneficial for the work engagement of employees, if the leadership behavior gives stability and orientation (Rosing et al., 2011).

To conclude, I anticipate a stronger positive association between switching into a new working environment and employee work engagement under high as compared to low levels of ambidextrous leadership. The combination of opening and closing leadership behavior is expected to moderate the positive relationship by encouraging their followers to try out the new work constellation and at the same time ensure the initial work quality (Rosing et al., 2011). Hence:

Hypothesis 2. Ambidextrous leadership moderates the association between remote work and employee work engagement, such that the association is more positive under high as compared to low levels of the moderator.

4.2.3 The Moderating Role of Regulatory Focus

Subsequently the effect of employee personality, in particular regulatory focus on work engagement in remote work settings will be analyzed. Therefore, I argue that it is essential that individuals interpret working remotely as an opportunity in order to be content and productive (Lockwood et al., 2002). Thus, the regulatory focus of employees is of interest. It refers to a relatively stable personality trait, shaped through experiences and socialization, mostly in childhood. Overall, both situational and chronic factors determine the regulatory focus (Higgins, 1997, 1998). As described by the researchers Crowe and Higgins (1997), and Higgins (2000), regulatory focus theory builds on the general assumption that human beings seek pleasure and avoid pain. With promotion and prevention focus, regulatory focus theory formulates two separate strategies how individuals control their behavior. The first one is oriented towards seeking pleasure and the latter towards avoiding pain (Higgins, 1998; Tumasjan & Braun, 2012). Both preferences are orthogonal (Neubert et al., 2008) and differ regarding "the underlying motives that individuals are trying to satisfy, the nature of the goals or standards they are trying to attain, the types of outcomes that are salient to people" (Brockner et al., 2004, p. 208). Furthermore, Higgins (2000) describes that the approaches and instruments for attaining these goals and outcomes vary. Thus, the consequences for perception, decision making, emotions, and for individuals' behavior and performance are different for each regulatory focus (Higgins, 1997, 1998).

The motivation for promotion focused employees is the need for growth and advancement. This results in the focus on potential gains and ensuring positive outcomes. In contrast, the motivation for prevention-focused employees lies in

the need for security, safety, and responsibility, consequently trying to avoid any errors or potential negative outcomes (Brockner et al., 2004; Crowe & Higgins, 1997). Both motivations are conflicting for their two underlying concepts, on one hand motivation for stability and on the other hand motivation for change (Kark & Van Dijk, 2007). This characteristic of regulatory focus highlights its potential as a resource for employees in order to interpret a quickly changing work environment from solely working on site to virtual work as a positive challenge instead of a hindrance (Bakker & Demerouti, 2007).

Previous research on employee regulatory focus suggests to also investigate its influence in changing and unfamiliar situation as a moderating construct. Regulatory focus has been of interest in relation to entrepreneurial behavior (Brockner et al., 2004), and individual creativity (Friedman & Förster, 2001), which are important indicators for adapting to new circumstances. Promotion focus demonstrated to predict both constructs (Friedman & Förster, 2001; Kark & Van Dijk, 2007). In support of this assumption, the studies by Zacher and Rudolph (2021) and Schmitt and colleagues (2013) showed that employee engagement is increased by focusing on opportunities.

Promotion Focus

Employees with high levels of promotion focus are concerned with accomplishments and aspirations. Because of their sensitivity for awards, they are more creative in problem-solving and more willing to take risks (Brockner & Higgins, 2001; Crowe & Higgins, 1997; Friedman & Förster, 2001). The purpose is to pursue development and change, thereby taking advantage of creative and innovative behavior (Kark & Van Dijk, 2007). These characteristics are excellent prerequisites for coping with new surroundings and shaping the working process while working from home. Employee's general curiosity and excitement about trying out new approaches will make it more pleasant to work remotely and thus they will be highly engaged (J. A. LePine et al., 2005). By concentrating on achieving gains, they focus proactively search for potential opportunities (Tumasjan & Braun, 2012). The propensity to recognize

opportunities is likely to influence the challenge-hindrance appraisal of new situations (J. A. LePine et al., 2004, 2005) as suddenly changing work conditions have numerous consequences for employee's daily work routine.

A new workplace, virtual tools, different communication and coordination approaches, intrinsic motivation and focus on work duties, and the resistance to be distracted in an environment previously known for leisure time (Colbert et al., 2016) demand a lot of adaptability from employees. This idea is underpinned by the qualitative impressions from the interviews. The majority of participants described that working from home provides opportunities to decrease stress (e.g., more flexibility for childcare, less commute time), and increase productivity (e.g., high efficiency and quality of work), which should be represented in the quantitative analysis of work engagement as well.

In combination, the theoretical arguments outlined above suggest that high levels of promotion focus are an energizing resource for employees to interpret changes in the work environment as opportunity and consequently benefit their work engagement. Hence:

> *Hypothesis 3a. Promotion focus moderates the association between remote work and employee work engagement, such that the association is more positive under high as compared to low levels of the moderator.*

Prevention Focus

Employees with high levels of prevention focus are affected by duties, responsibilities, and obligations. Their sensitivity is towards punishment, which triggers avoidance as a goal attainment strategy (Higgins, 1997, 1998). The general motivation of this focus is stability thus, striving to assure one's safety and security, maintain routines, and to preserve the status quo (Kark & Van Dijk, 2007). I hypothesize that employees with high levels of prevention focus are less engaged in a remote working setting, since working remotely is rather interpreted as a limitation than an opportunity (Zacher & Rudolph, 2021),

and employees will not be as happy and productive in their new environment (Cropanzano & Wright, 2001). Employees focused on limitations are more pessimistic about the future of work and quickly detect constrains and obstacles, which is negatively correlated to well-being and engagement at work (Zacher & Rudolph, 2021).

Furthermore, Kammerlander and colleagues (2015) detected a negative correlation of prevention focus and explorative tendencies, which are important to be content and successful in a new environment. Therefore, I propose that working remotely leads to less work engagement for prevention focused employees. This assumption is also supported by the observations made in the qualitative data. While most employees are euphoric and optimistic about the opportunity to work remotely, a few individuals reported their concerns about the change, focusing on isolation, interaction with colleagues, self-discipline, and reservations about the output when working from home.

Based on these theoretical assumptions, I hypothesize that employees with high prevention focus are rather focused on the limitations and challenges of working remotely (Raghuram et al., 2019), thus do not feel comfortable, which ultimately mitigates their work engagement.

> *Hypothesis 3b. Prevention focus moderates the association between remote work and employee work engagement, such that the association is less positive under high as compared to low levels of the moderator.*

4.3 Methods

4.3.1 Data and Sample

In this quasi-experimental, longitudinal study with mixed-methods data (Romanelli & Tushman, 1986), employee well-being was investigated in a German organization from the public services industry with over 95,000 employees in two questionnaire waves. The firm consists of 156 branches divided into 10 regional districts. Prior to the COVID-19 pandemic the employees of this firm had very little experience with flexible work arrangements. In 2015, 5.1 percent and in 2017, 8.1 percent off all employees across Germany reported to use remote work[6]. The time between the two measurement waves was ten months, the first measurement point was in August 2019 and the second one in June 2020. All employees were sent an email that outlined the study's purpose and included a link to the online questionnaire. The response period was three weeks, respectively, thereby accounting for different public holidays across Germany. Reminder emails were sent after two weeks. At the end of the first survey, participants were asked to anonymously participate in a one-week diary study or a follow-up interview, which both took place in December 2019.

An identification code of four characters was used in both questionnaires to match participant's replies from the first measurement (T1) and the second measurement (T2). It was comprised of the first letter of the first name of the mother, the first letter of the first name of the father and the last two digits of the birth year of the mother.

In the first survey wave, 549 individuals completed the questionnaire, leading to a 73 percent response rate. 8 percent of the respondents reported mobile work experience with 1.7 days of remote work on average. Consequently, the

[6] Results are from a company internal survey in 2017 among more than 32,000 employees from all 156 branches.

participants with mobile work experience and the participants with invalid responses (primarily because of missing replies) were eliminated, leading to a final sample including 463 individuals.

In the second survey wave, 412 individuals finished the questionnaire (response rate 76 percent). I had to eliminate 189 participants because of a missing identification code to match the responses to the first survey wave. Also, I had to eliminate another 69 individuals because of no remote work experience in the second wave, resulting in 154 individuals with at least one day of mobile work per week and an identification code to match the participants to the first survey wave. In consequence, the final data set included 121 participants who completed both surveys and could consequently be matched according to their unique identification code. Furthermore, all individuals in the final sample had zero days of mobile work in the first survey wave and at least one day of mobile work in the second survey wave. On average the employees had 3.2 days of remote work (1 day = 20 percent; 2 days = 14 percent; 3 days = 22 percent; 4 days = 17 percent; 5 days = 27 percent).

The participants from the final sample come from 11 different branches in 3 different regional districts across Germany. 70 percent of the participants were women (30 percent men), more than half of them being at least 50 years of age (50-59 years = 38 percent; 60 and older = 13 percent), while 30 percent are younger than 40 years of age (younger than 30 years = 6 percent; 30-39 years = 24 percent). 64 percent of the participants stated vocational training as their highest educational level (bachelor degree = 6 percent; master degree = 18 percent; state exam = 11 percent). In terms of company affiliation, the vast majority of participants have worked for the organization for over 30 years (30-39 years = 30 percent; 40 years and more = 9 percent). Only 14 percent of the participants have less than 10 years of work experience at their current employer. The part time rate is 32 percent, and the average team size is 24.94 (*SD* = 25.43) employees.

In addition to the quantitative data, qualitative data was analyzed, following a mixed-method approach for this study (Creswell, 2003; Kuckartz, 2014). The qualitative data is threefold, including a diary study, an interview study, and qualitative responses at the second questionnaire wave. The qualitative data was used to get an explorative idea about possible relationships in this context. The participants of the diary and interview study are also included in the two survey waves but are completely anonymous and therefore not assignable to the two questionnaires. Diaries and interviews were completed by different individuals.

17 individuals participated in the one-week diary study, daily reporting a short working day assessment. In a semi-structured way, they were asked to indicate their mood, emotions, and feelings during the day, tasks that were particularly easy or difficult to complete, the status quo of their teamwork, and their work-life balance. 11 of the participants worked remotely during the diary study. The interviews were conducted by following the critical incident technique, asking for situations and contexts in which working remotely worked particularly good or bad (Flanagan, 1954). Furthermore, challenges and advantages in regard to remote work were queried. The interviews took 20-30 minutes. Out of the 15 employees who were interviewed, 8 were working remotely.

4.3.2 Measures

In respect to the sample population, similar to Study 2 the questionnaire is constructed in German. As the focus of this study is on the individual level, all constructs are measured through individual responses. Unless described differently, 6-point Likert scales (*1 = strongly disagree, 6 = strongly agree*) were used for the measures.

Remote Work

All participants in survey waves 1 and 2 were asked to report their current average amount of remote working days per week on a scale from 0 to 7 days.

Ambidextrous Leadership

Participants evaluated the ambidextrous leadership of their direct supervisors. Following previous research and similar to Study 2 (S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; Mom et al., 2009), ambidextrous leadership was operationalized as the product of opening (sample item: "The person who primarily leads me motivates me to take risks") and closing leadership behavior (sample item: "The person that leads me takes corrective action"), both consisting of three items each. I applied the scale by Zacher and Rosing (2015) to measure the construct. Ambidextrous leadership was measured in the second survey wave. In the confirmatory factor analysis, the proposed two-factor model demonstrated good fit with the data ($\chi^2/df = 2.42$; CFI = .98; IFI = .98; SRMR = .04), as I followed the widely accepted thresholds in the literature (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2010). The internal consistency was α = .91 for opening and α = .65 for closing leadership behavior (individual level).

Promotion and Prevention Focus

Promotion focus was assessed with the four-item scale developed by Lockwood and colleagues (2002) at T1. Sample items are "I am inquisitive and curious to learn new things ", "I risk making mistakes to learn new things." The internal consistency was α = .45 (individual level) and the confirmatory factor analysis was appropriate for the data (χ^2/df = 4.87; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .04).

Also in the first survey wave, prevention focus was measured with a five-item construct by Lockwood and colleagues (2002). Individuals were asked to evaluate their perception at work. Sample items are: "My primary goal is to avoid failure in my work", "I often imagine negative things that could happen to me in my work." The internal consistency was α = .81 (individual level) and the confirmatory factor analysis demonstrated good fit with the data ($\chi^2/df = 10.98$; CFI = .94; IFI = .94; SRMR = .06).

Work Engagement

Participants were inquired to state their degree of agreement with two items on work engagement adapted from the scale developed by Barrick and colleagues (2015). The construct was assessed in T1 and T2. The two items are "I am very proud of my work" and "I am very focused when I work". Internal consistency estimates were α = .69 at T1 and α = .76 at T2 (individual level).

Work Meaningfulness

Participants were asked to state their degree of agreement with five items adapted from Bunderson and Thompson (2009) on work meaningfulness in their work. An example item is: "The work here is personally meaningful". The construct was assessed in the first and second survey wave. Both confirmatory factor analyses confirmed the one-factor model (T1: χ^2 /*df* = 53.41; CFI = .91; IFI = .91; SRMR = .09; T2: χ^2 /*df* = 5.89; CFI =.97; IFI = .97; SRMR =.04). The internal consistency of the scale (individual level) was at α = .84 (T1) and α = .88 (T2).

Performance

Individual performance was measured with a one-item measurement adopted from Cole and colleagues (2008), originally developed by Conger and colleagues (2000) at T1 and T2. The item is: "I have completely fulfilled the set performance requirements".

Work-Life Balance

Work-life balance was indicated by a one item measurement: "I can balance my job and my family and private life very well overall." (Bayazit & Bayazit, 2019; Morganson et al., 2010) at T1 and T2.

Control Variables

To further account for the date of measurement of the second questionnaire wave, employees working remotely were compared to employees working at the office at T2. Additional variables in these analyses were emotional exhaustion, isolation, and personal limits (related to social relationships at

work, technology, or tasks), which were only estimated at T2. Emotional exhaustion was assessed with one item developed by Maslach and Jackson (1981), "I feel emotionally exhausted by my work". Two items ("I feel isolated from others", "I miss the company of colleagues") by Gabriel and colleagues (2020) were used for employees to indicate how isolated they feel. As for the moderation analysis of the repeated measures design, each person can act as their own control (Montoya, 2019).

4.3.3 Analytical Techniques

For the analysis of Hypothesis 1 a paired sampled T-Test was used to compare the well-being values. The MEMORE macro model 2 by Montoya (2019) was used to investigate the moderation analysis (Hypotheses 2, 3a, and 3b) of ambidextrous leadership and regulatory focus via simple slopes. It calculates path estimates for two-instances within-subjects repeated measures at different levels of the moderator. To facilitate interpretation, predictors were mean centered prior to analysis (Aiken & West, 1991). MEMORE probes at low (1 *SD* below the mean) and high (1 *SD* above the mean) values of the moderator. 5,000 bootstrap samples were applied.

4.4 Results

4.4.1 Descriptive Statistics

Table 8 provides the means, standard deviations, and correlations of the study variables. Ambidextrous leadership (r = .22, p < .05) was positively, and prevention focus was negatively (r = - .25, p < .05) correlated with work engagement in T2. As expected, promotion and prevention focus were negatively correlated (r = - .40, p < .01), and work engagement at T1 and work engagement at T2 was positively correlated (r = .37, p < .01).

Table 8. *Means, standard deviations, and correlations (Study 3).*

	Variables	*M*	*SD*	1	2	3	4	5
1	Remote Work (T2)	3.17	1.47					
2	Ambidextrous Leadership	17.03	7.17	.08				
3	Promotion Focus	4.50	.58	.02	.08			
4	Prevention Focus	2.73	.99	-.05	-.05	-.40**		
5	Work Engagement (T1)	4.34	.76	-.08	-.03	.07	-.17	
6	Work Engagement (T2)	4.82	.74	.16	.22*	.20*	-.25*	.37**

Note. N = 121. * $p < .05$, ** $p < .01$.

4.4.2 Hypotheses Testing

To examine whether working remotely is positively associated with work engagement, the values of work engagement in T1 and T2 were compared in a paired sampled T-Test similar to previous studies (Crum et al., 2013; de Croon et al., 2004; Montoya, 2019). Results are presented in Table 9 and Figure 8, showcasing that work engagement is significantly higher in the remote work setting (T2) than in the office setting (T1) (+ .48, $p < .01$).

Table 9. *Descriptive analysis for repeated measure (Study 3).*

	Time 1		Time 2		Difference
	M	*SD*	*M*	*SD*	
Work Engagement	4.34	.76	4.82	.74	+ .48***

Note. N = 121. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

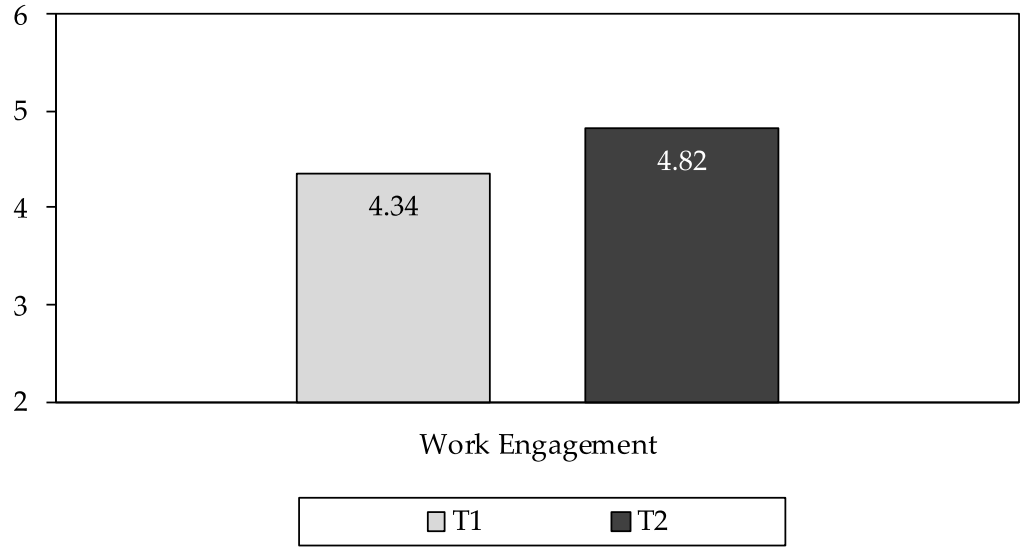

Figure 8. Plot work engagement T1 and T2 (Study 3).

In the next step, the moderation effects formalized in Hypotheses 2, 3a, and 3b were investigated. Therefore, moderation analysis was estimated for measurement T1, T2 and the change from T1 to T2 to understand to what extent the moderator is responsible for the change in work engagement values. Results for both hypotheses are presented in Table 10. The significant positive effect of ambidextrous leadership for the model "Difference between T2 and T1" ($ß$ = .24, p < .05) provides support to Hypothesis 2. Moreover, the interaction term is also positively significant in model T2 ($ß$ = .22, p < .05), but not in model T1 ($ß$ = - .03, n.s.). In Table 11, the results of the effect for low (- 1 *SD*), mean, and high (+ 1 *SD*) levels of ambidextrous leadership in the model "Difference between T2 and T1" are depicted, showing significant results for all three levels at 95 percent confidence intervals.

To develop a more profound comprehension of the moderating effect of ambidextrous leadership, the interaction is plotted in Figure 9 and 10. Figure 9 demonstrates the impact of ambidextrous leadership in the change from working at the office to working from home. Figure 10 illustrates the impact of the degree of ambidextrous leadership (low; – 1 *SD* and high; + 1 *SD*) at the measurement time 1 and 2 on work engagement.

Table 10. *Moderation analyses (Study 3).*

	Work Engagement	
Variables	***ß***	***R²***
Difference between T2 and T1		
Ambidextrous Leadership	.24*	.05*
Promotion Focus	.13	.01
Prevention Focus	- .07	.01
T2		
Ambidextrous Leadership	.22*	.05
Promotion Focus	.20*	.04*
Prevention Focus	- .24*	.06*
T1		
Ambidextrous Leadership	- .03	.00
Promotion Focus	.07	.00
Prevention Focus	- .17	.03

Note. N = 121. Standardized beta coefficients are reported.
* $p < .05$, ** $p < .01$.

Table 11. *Bootstrapping of conditional effects (Study 3).*

Values of Ambidextrous Leadership		Conditional Indirect Effects	*SE*	95% CI	
				Lower	*Upper*
-1 *SD*	(-7.17)	.30**	.11	.09	.52
Mean	(.00)	.48**	.08	.33	.63
+1 *SD*	(7.17)	.66**	.11	.45	.88

Note. N = 121. Standardized beta coefficients are reported. Results are based on 5,000 bootstrap samples.
* $p < .05$; ** $p < .01$.

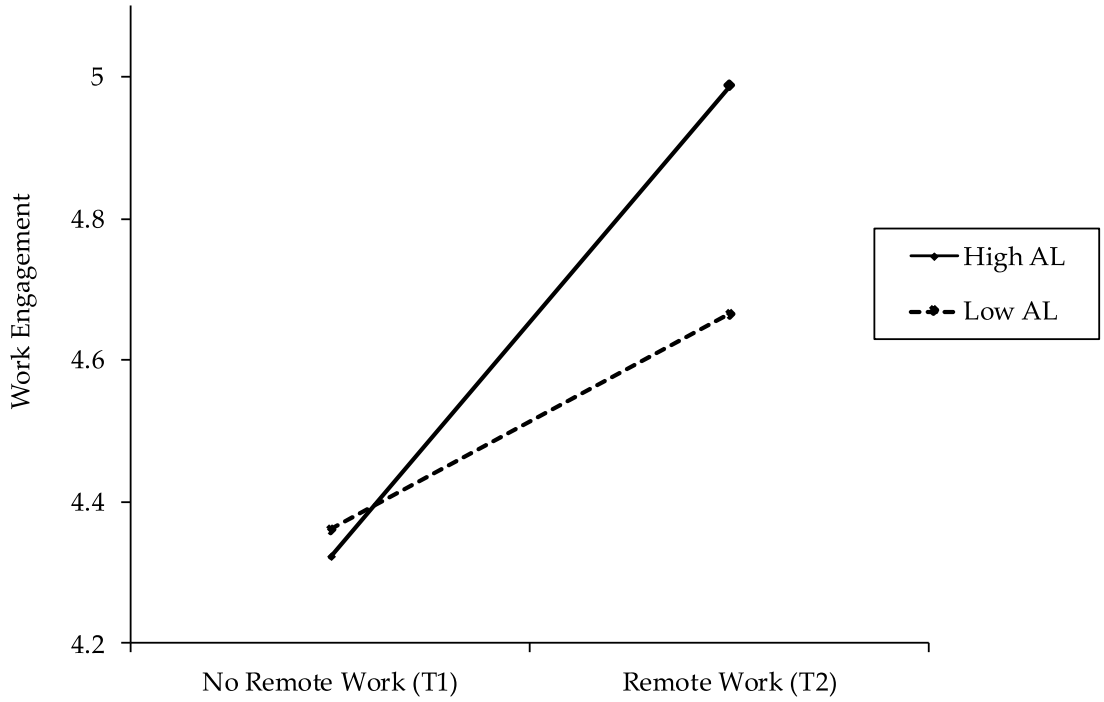

Figure 9. Moderation plot for ambidextrous leadership I (Study 3).

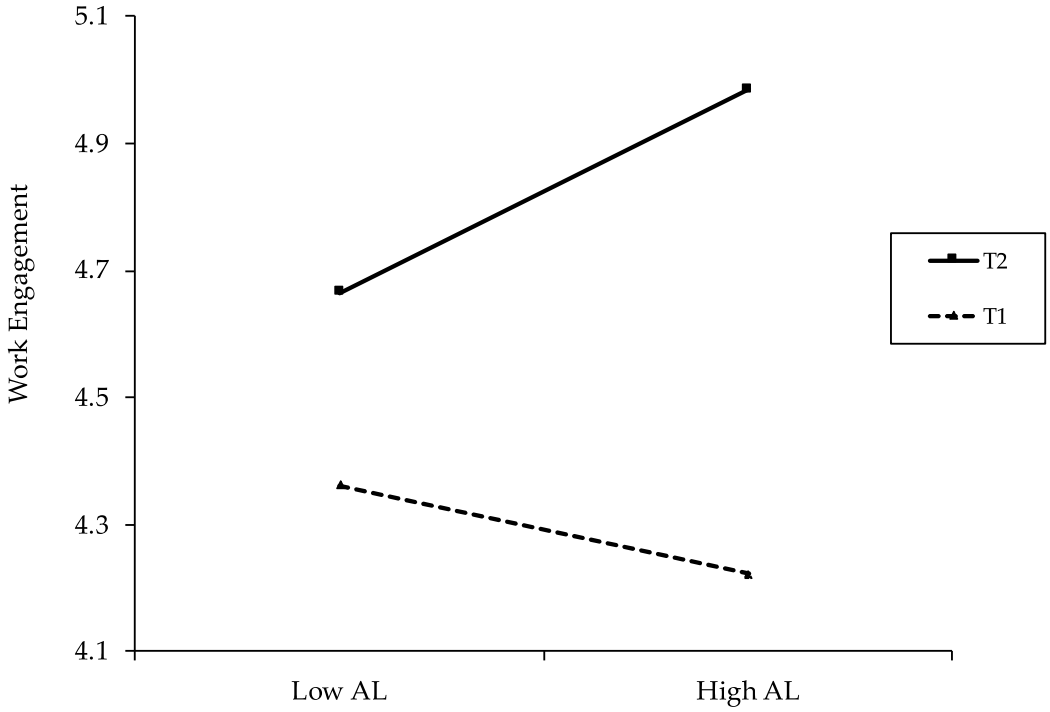

Figure 10. Moderation plot for ambidextrous leadership II (Study 3).

The results for the moderation analysis of regulatory focus (promotion and prevention focus), also displayed in Table 10, demonstrate that both promotion focus (ß = .13, n.s.) and prevention focus (ß = - .07, n.s.) are not significant for the model "Difference between T2 and T1". Nevertheless, both interactions, respectively, are significant for model T2, promotion focus positively (ß = .20, $p < .05$) and prevention focus negatively (ß = - .24, $p < .05$) influence work engagement. In Figures 11 and 12 the interactions are plotted for low and high values of the moderator terms promotion and prevention focus in T1 and T2.

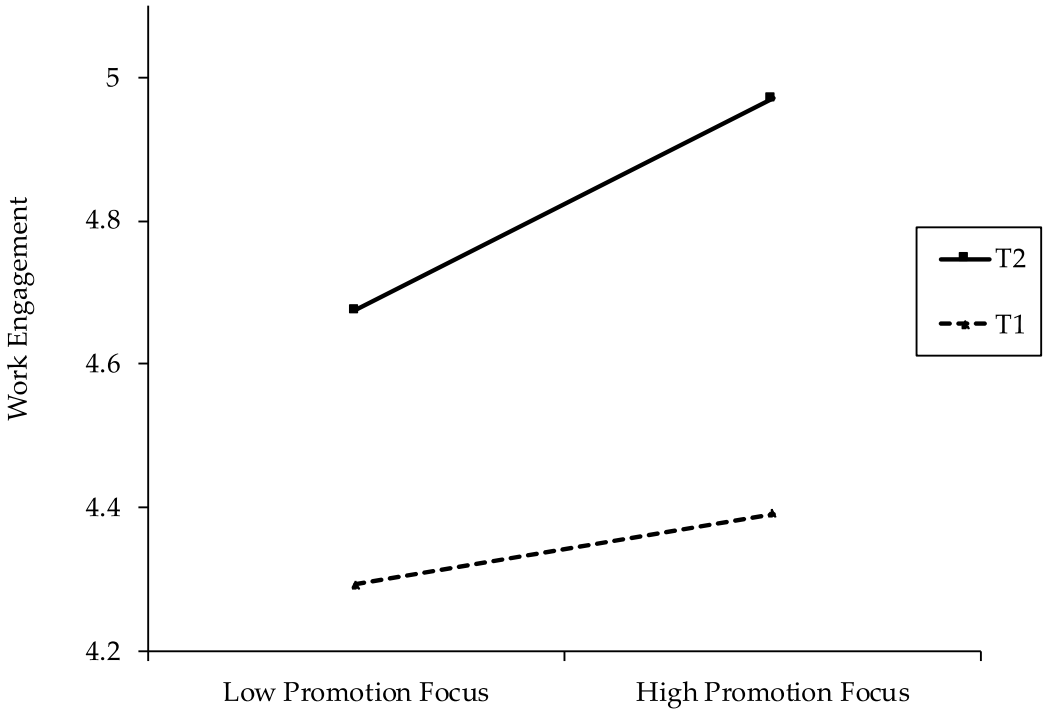

Figure 11. Moderation plot for promotion focus (Study 3).

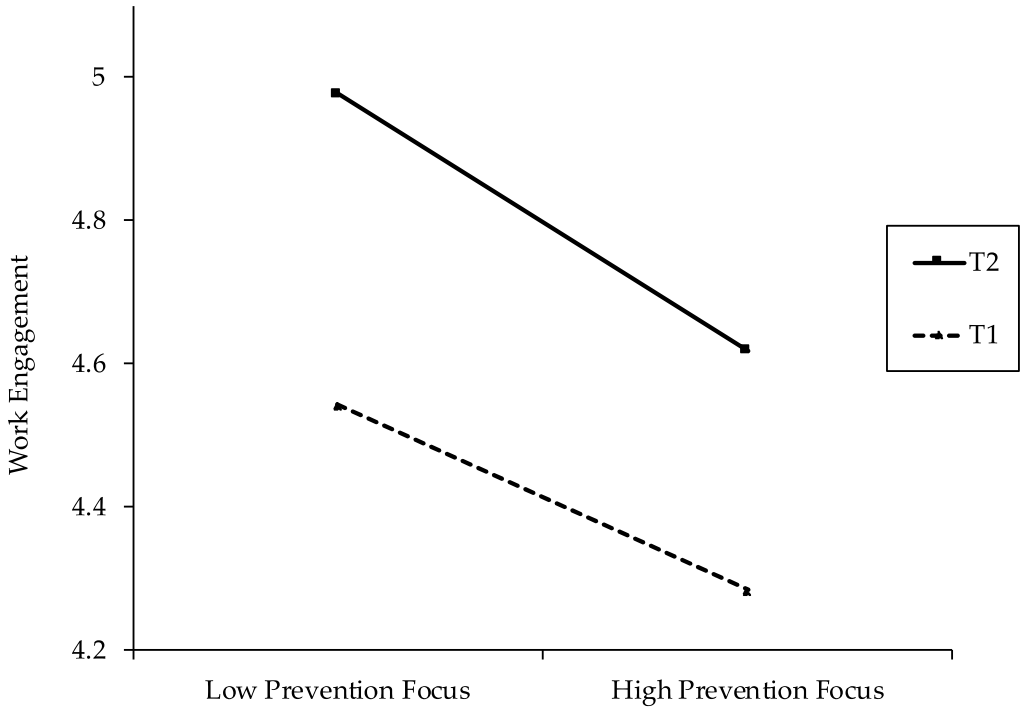

Figure 12. Moderation plot for prevention focus (Study 3).

4.4.3 Additional Results and Robustness Check

Complementing the aforementioned results from testing the hypotheses, I did some additional analyses to check robustness, present additional power to the results, and highlight further interesting findings. In the first step, I extended the longitudinal analysis on employee well-being by investigating the constructs work meaningfulness, work-life balance, and performance in comparison from T1 to T2, displayed in Table 12, demonstrating significant difference between the two times of measurement.

In the second step, the outcome values of employees working from home and the outcome values of employees working at the office at measurement time 2 were compared to give additional robustness to the findings of the hypotheses testing and control for the overall time of measurement at the second survey. The results are depicted in Table 13. As highlighted, the values for work engagement, work meaningfulness, work-life balance, performance, and isolation of employees working from home are significantly higher.

The values of emotional exhaustion and personal limits (related to technology, tasks, and relationships at work) are not significantly different for employees working at the office or from home, and thus provide further confirmation to the results from the hypothesis testing.

Table 12. *Descriptive analyses for repeated measures (Study 3).*

	Time 1		**Time 2**		**Difference**
	M	***SD***	***M***	***SD***	
Work Meaningfulness	4.16	.77	4.82	.72	+ .66***
Work-Life Balance	4.90	.85	5.19	.77	+ .29**
Performance	5.08	.80	5.25	.75	+ .18*

Note. N = 121. * $p < .05$, ** $p < .01$, $p < .001$.

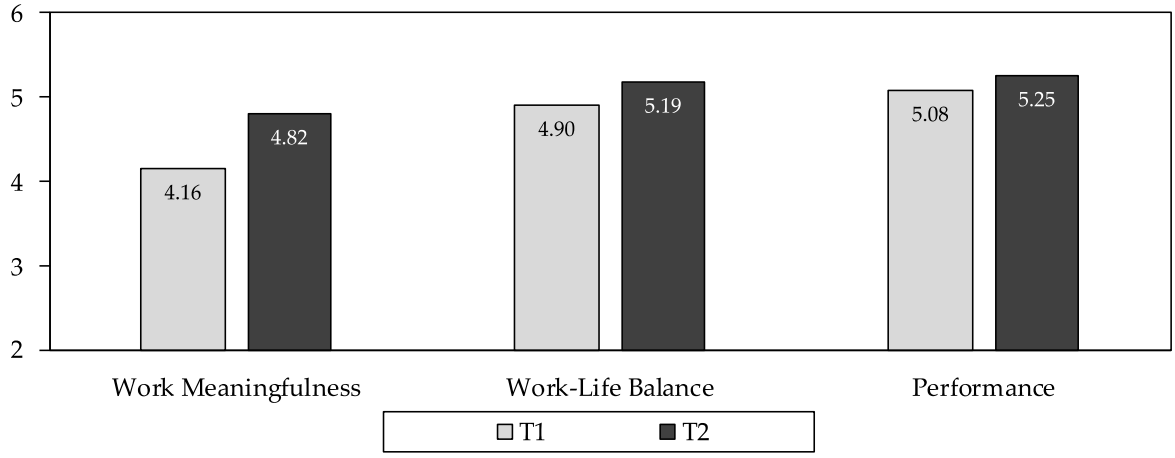

Figure 13. Comparison of additional outcome variables T1 and T2 (Study 3).

In the third step, all outcome values of employees at measurement time 2 were compared, depending on the number of days working from home, from 0 to 5 days. The results are illustrated in Figure 14 and 15. Performance is increasing from 1 day until 4 days, and then decreasing henceforth. Work-life balance is at its highest with 5 days of working from home. Both work engagement and work meaningfulness are at its highest with 4 days working remotely, and lower again for 5 consecutive days working from home. Emotional exhaustion is at its lowest at 2 days, then increasing with every further day of remote work. Isolation is constant for 1 to 3 days of working remotely, then it starts to increase. Technological related limits at work are decreasing with every day. Limits in regard to social relationships at work are the lowest with 2 days of remote work.

Table 13. *Independent samples T-Test of variables in T2 (Study 3).*

	Office		**Remote Work**		**Difference**
	M	***SD***	***M***	***SD***	
Work Engagement	4.49	.89	4.82	.74	+ .33**
Work Meaningfulness	4.38	.81	4.78	.75	+ .40***
Work-Life Balance	4.62	.88	5.23	.76	+ .61***
Performance	5.04	.82	5.30	.74	+ .26*
Emotional Exhaustion	3.96	1.23	3.61	1.27	- .35
Isolation	2.36	1.13	2.78	1.08	+ .42**
Task Limits	3.32	1.37	3.21	1.41	- .11
Technology Limits	3.00	1.28	2.74	1.08	- .26
Relationship Limits	2.72	1.29	2.57	1.23	- .15

Note. Office: N = 69, remote work: N = 154. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

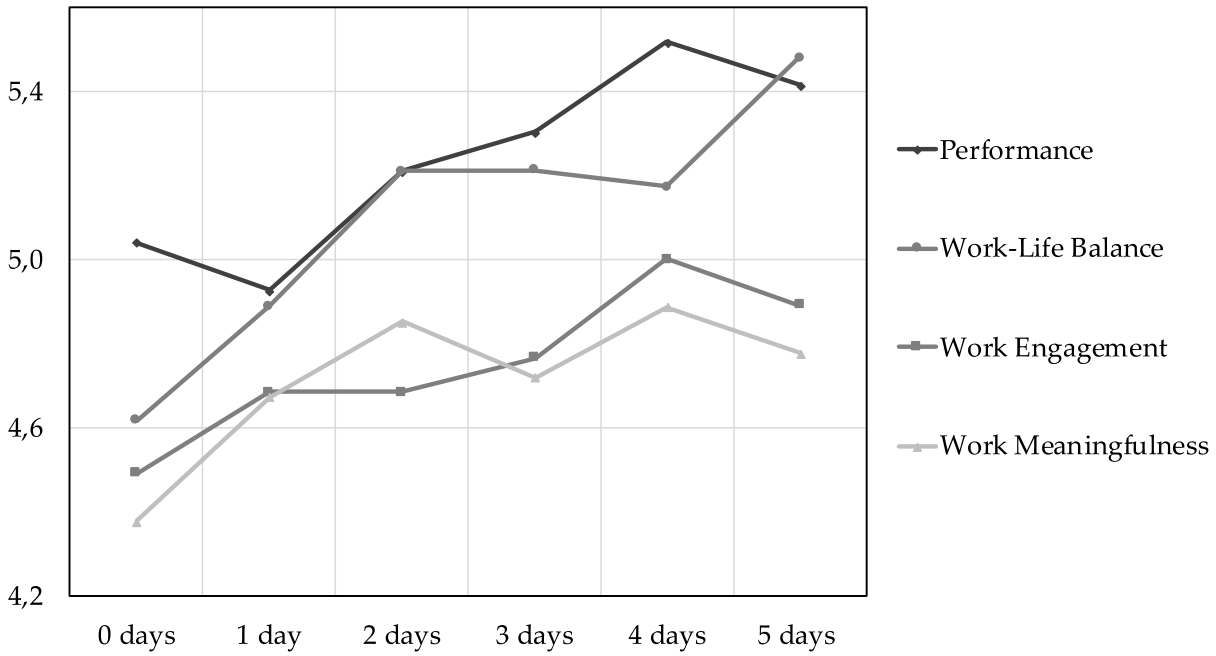

Figure 14. Outcome variables according to number of remote working days I (Study 3).

Note. Office: N = 69, remote work: N = 154.

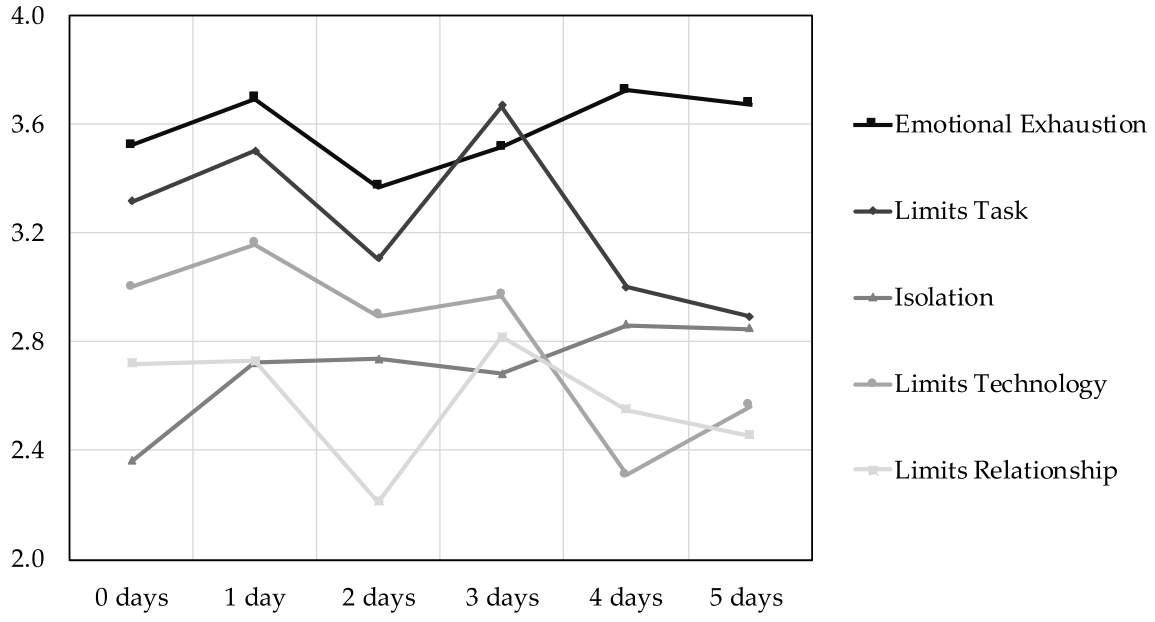

Figure 15. Outcome variables according to number of remote working days II (Study 3).

Note. Office: N = 69, remote work: N = 154.

4.5 Discussion

The purpose of this study was to investigate the relationship between working remotely, ambidextrous leadership, employee regulatory focus, and employee well-being, by drawing on the challenge-hindrance stressor framework (J. A. LePine et al., 2004, 2005) and the job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007). Results from this quasi-experimental, longitudinal study with 121 employees working in a rather "bureaucratic" firm (i.e., participants characterize the organizational structures as specialized, formalized, and standardized; Bunderson & Boumgarden, 2010; Pugh et al., 1968) demonstrated that switching from the office to working remotely increases employee work engagement significantly.

Moreover, I proposed and found evidence that this relationship is moderated by ambidextrous leadership, insofar that employees with strong ambidextrous leaders showed significantly higher work engagement while working remotely (T2) compared to in the office (T1). In contrast, the promotion or prevention focus of employees had no significant influence on the changes in work engagement from measurement T1 to T2. Nevertheless, in the remote work setting (T2), employees with high promotion focus had significantly higher, and employees with high prevention focus significantly lower work engagement.

The additional analyses highlighted that work meaningfulness, work-life balance, and individual performance are also significantly higher in T2. Furthermore, the detailed analysis of outcome variables in respect to the number of days working from home highlighted interesting findings about the dependency of well-being on the interplay of remote work and the office setting. Subsequently, several noteworthy implications for theory and managerial practice are introduced, as well as limitations and avenues for future research.

4.5.1 Theoretical Implications

The present findings make numerous important contributions to the literature on employee well-being in new work arrangements in general, and the influence of ambidextrous leaders and regulatory focus, in particular. The purpose of this study was twofold and will be reconsidered in the following theoretical implications section. Firstly, I wanted to empirically investigate the effects of suddenly changing work conditions from an office setting into a remote work setting for employee well-being, by focusing on work engagement in particular. The question was researched in a sample of employees with little prior experience of flexible work arrangements to gain a better understanding about the implementation of new ways of working (Demerouti et al., 2014). Besides, the unique empirical setting of investigating this research question in a quasi-experimental design, there are implications for theory as well. Thereby, I follow the call for new research on work from home and employee well-being (Kniffin et al., 2021; Kramer & Kramer, 2020).

Whereas, previous research focused on the consequences of job satisfaction, turnover intention, and performance by relying on the conservation of resource theory or based on rather unrepresentative experimental evidence (Bloom et al., 2015; Glenn Dutcher, 2012; Kröll & Nüesch, 2019), this study offers a new theoretical perspective by relying on the challenge-hindrance stressor framework (J. A. LePine et al., 2005). In line with the theorizing, I found that WFH can foster employee work engagement. As markets and technologies are increasingly fast changing and requirements of employees on their work design are shifting (e.g., millennial generation rates work-life balance as more important; Gilson and colleagues; 2015), organizations have to keep adapting in order to survive (Barreto, 2010; G. S. Day & Schoemaker, 2016; Fayard, 2019). This will also have consequences for the employee work environment. On the path of adopting new ways of working, in many organizations WFH will only be one element of the changes ahead in regard to collaboration and teamwork

(Demerouti et al., 2014). Companies have to carefully consider employee well-being under these rapidly evolving circumstances (Spreitzer et al., 2017).

The theoretical perspective of the challenge-hindrance stressor framework provides valuable insights on the necessity of employees interpreting their new work environment as a positive challenge in order for them to be highly engaged (Dawson et al., 2016; Knight et al., 2017). This finding relates to the second purpose of this study. I wanted to determine which employees tend to evaluate working remotely as a solvable challenge instead of an insurmountable obstacle, respectively how employees can be influenced and supported in their evaluation of their work situation.

My results on moderating factors are of particular relevance in the context of a recent study by Belschak and colleagues (2020), which demonstrated that big change initiatives in organizations can lead to declining work engagement and increasing turnover intentions because of uncertainties and strain among the workforce. In line with my theorizing and empirical evidence, ambidextrous leadership was found to be a valuable resource for employees in assessing their work life. Therefore, this study provides new insights on the differentiation between challenge and hindrance stressors and ambidextrous leaders as a relevant resource that can help employees overcome difficulties with changing circumstances (Bakker & Demerouti, 2007; Dawson et al., 2016). My study extends this work by demonstrating that managers, behaving with high levels of ambidextrous leadership are a key resource that may shape employee's stress appraisals in demanding work settings.

As such, my study also points towards ambidextrous leaders as an important, heretofore under-explored factor in steady, formalized, and standardized organizations. Thus, the present study also makes important contributions to the literature on ambidextrous leadership (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). While prior empirical studies have highlighted the positive potential of organizational leaders in general as a predictor of work engagement (Vincent-Höper et al., 2012), and ambidextrous leadership for innovation of products and

services (Alghamdi, 2018; Luu, 2017; Zacher et al., 2016; Zacher & Wilden, 2014), this study contributes to the existing literature by illustrating the beneficial characteristic of combining opening and closing leadership behavior for innovation in regard to work design.

Previous research on ambidexterity has thus far focused on the impact among product and market domains (Birkinshaw & Gupta, 2013; Zimmermann et al., 2018). Therefore, the empirical findings of this study are particularly interesting in furthering the understanding of ambidextrous leadership and its influence on innovation in the context of new ways of working and the adaptation of alternative working processes. The combination of opening and closing leadership behavior illustrates its importance not only in respect to the business model and organizational performance, but also for updating internal working processes and the adaptation of flexible work arrangements, which ultimately will benefit organizational outcomes (Demerouti et al., 2014).

As for the regulatory focus of employees, neither promotion focus, nor prevention focus has a significant influence on employee work engagement when switching from the office to the remote work setting. Notwithstanding this, in the remote work setting values for employee work engagement are significantly higher when employees have a strong promotion focus and a weak prevention focus. This finding contributes to the postulations by Zacher and Rudolph (2021) in highlighting the importance of focusing on opportunities and chances instead of limitations and hurdles in times of change and transformation for the well-being of employees.

4.5.2 Managerial Implications

The results of this study offer companies and organizational managers a perspective on advancing their endeavor of creating a workplace where employees have flexible work arrangements and high work engagement, especially under quickly changing circumstances.

First, the results demonstrate that flexible work arrangements, especially with regard to WFH can have positive effects for employees (i.e., work engagement, work meaningfulness, work-life balance, and performance). This is an important finding for organizations that are in transition to new ways of working. Not only do they have positive implications for organizational outcomes, but its adaptation has also become an essential factor for employer attractiveness (Kossek & Lautsch, 2018). Working remotely will be an inherent part of work agreements for employees in the future. Increasing empirical evidence across industries and job profiles about the benefits for employees and organizations alike, and the ever-improving technological solutions prove that working remotely is only the first step towards increased flexibility in knowledge intense jobs. The COVID-19 pandemic only accelerated this transition (Kniffin et al., 2021). Nevertheless, organizations and managers should be sensitive to the potential consequences for employee well-being when adjusting to new work designs.

Second, organizational managers are instrumental when it comes to workforce transformation and employee well-being. As the findings highlight, strong ambidextrous leadership behavior is responsible for encouraging employee work engagement. This can be achieved by providing support and freedom to arrange oneself with new circumstances and to experiment with new work processes, whilst giving stability and orientation with ongoing work tasks (Zacher & Rosing, 2015). The findings demonstrate that it is important for managers to articulate a long-term vision for their organization. This includes an opening leadership behavior, independent of the market environment and its propensity to change. Research has demonstrated that a firm's competitive advantage is decreasing over time (D'Aveni et al., 2010; Wiggins & Ruefli, 2005). Further, increasingly frequent shifts in many domains can be witnessed (Barreto, 2010; G. S. Day & Schoemaker, 2016), making the ability to adjust and change for companies even more important. Thus, ambidextrous leaders not only play an essential role in caring about their employee well-being but also in

aligning organizations for the long term. Hence, firms should foster high levels of ambidextrous leadership. One possibility for doing so is to select, hire and develop their leadership personnel accordingly, as well as to foster the ability of managers to switch their behavior according to the required situation (D. V. Day, 2000).

Third, the results of this study demonstrate the importance of the employee mindset and attitude towards upcoming challenges for their subsequent work performance, satisfaction, and mental health. In the qualitative responses of participants in this study it was oftentimes reported that technological obstacles negatively influenced their evaluation of the remote work setting. For managers it is important to be conscious of this relationship when entering a transition process in general and when adjusting working processes. They need to consider that employees should interpret new situations optimistically and view it as positive challenge (M. A. LePine et al., 2016). Accordingly, all possible resources should be aligned to ease and support the daily work life of employees. This will improve their well-being and consequently organizational performance. Furthermore, workshops can be used to support employees in focusing on opportunities instead of limitations of new situations and change processes in general. First and foremost, however, it is the responsibility of managers to explain and articulate the vision and importance for a company's transformation to their employees so that they understand why certain changes are necessary and beneficial and will consequently be evaluated more positively.

4.5.3 Limitations and Future Research

Notwithstanding the strengths of this study design (i.e., the integration of explorative, qualitative data from interviews and diaries, longitudinal matching of questionnaires, quasi-experimental setting), the study has limitations, which could motivate future research.

First, the measures for remote work, work engagement, ambidextrous leadership, regulatory focus (promotion and prevention focus), and all further variables for the additional results section are self-reported and from a single source (i.e., employees). To account for the subjective responses, the constructs were measured in a longitudinal setting with two measurement points (T1 and T2) in order to compare the responses of each employee. Furthermore, confirmatory factor analyses, Cronbach alpha and a robustness check were conducted to provide additional information about the constructs. However, it is of additional value to assess the constructs using additional sources (e.g., managers, colleagues, HR department) in future research.

Second, the generalizability of the findings may have limitations because of the characteristics of the sample (i.e., single organization located in Germany). While the number of participants in the longitudinal design is acceptable, additional value would be provided by including employees from different cultural contexts and from organizations with alternative structures. Hence, a possibility for future research could be to, on one hand, study the effects of changing work conditions on employee well-being in larger companies to account for the drop of participants from measurement T1 to T2. On the other hand, it appears worthwhile to analyze the consequences of ambidextrous leadership and regulatory focus in different work environments, including various organizational structures or cultures. Work engagement might also be affected by these influences (Huettermann & Bruch, 2019).

Third, the measurement of employee well-being is not without constraints. The operationalization of work engagement (i.e., representing mental-health, individual energy, and dedication at work; Schaufeli & Bakker, 2004) as an indicator for well-being is widely accepted and applied in previous research (Bakker & Demerouti, 2017; Maslach et al., 2001; Zacher & Rudolph, 2021). Nevertheless, it would provide additional value for future research to investigate emotional exhaustion as the reverse side of the well-being construct, as well (Huettermann & Bruch, 2019).

Beyond the described limitations, this paper offers a variety of directions for future research. As already mentioned, future studies may examine the relationship of working remotely and negative consequences for individual psychological well-being, such as emotional exhaustion or isolation more thoroughly (Schaufeli et al., 2009).

In addition, it would be of interest to examine new work capabilities and virtual work proficiencies as a moderator in this relationship, as the sample for this study consisted only of employees with very little prior flexible working experience. Therefore, future work could also consider the implications for work teams and focus on the amount of remote working days and examine the tipping point, when beneficial consequences for employees turn into disadvantageous outcomes for the team and the company (Gajendran & Harrison, 2007; Kirkman et al., 2002). Thereby following the question, how much personal contact between colleagues is necessary for flexible work arrangements to increase individual productivity and work engagement but not turn into estrangement, lost team cohesion, and harmed relationships with coworkers. Ample context factors such as technical equipment, age or family-care responsibilities could also be investigated in furthering the understanding of the remote work and well-being relationship (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2020). The COVID-19 pandemic has shifted the understanding of work arrangements drastically, making remote work a widely accepted and used setting rather than an exception (Kramer & Kramer, 2020). This will not only lead to new forms of collaboration and flexibility but also to an updated usage, understanding, and architecture of shared office spaces (Kniffin et al., 2021). Therefore, it will be crucial to identify the best way for teams to work together and simultaneously identify each employee's individual needs to create an optimal work environment under new conditions and possibilities of integrating remote work into the regular daily work-life.

5 Overall Discussion and Conclusion

To round off this dissertation, in the following and final section I will summarize and discuss the previous three studies (cf. Chapter 2, 3, and 4). By integrating the findings and implications of each research project, I am going to address the overarching research questions formulated in the introduction. The next chapter is structured as follows. Firstly, I will depict the main theoretical contributions for the literature on organizational ambidexterity, leadership, HRM management, paradoxes, and employee well-being. Subsequently, I will highlight practical implications for dealing with ambidexterity in organizational practices. To justify the practice-oriented focus of this dissertation, I will present recommendations for companies, managers, and employees. Lastly, I set out future research avenues by building on the overall conceptual and methodological limitations of this dissertation.

5.1 Summary and Integration of Research Findings

I introduced organizational ambidexterity as a multifaceted, complex, dual strategy developed for firms to prevent inertia and ensure long-term success and survival at the beginning of my dissertation. With growing theoretical and practical interest in the phenomenon, various new perspectives and related theories revealed intriguing new research perspectives for my research purpose. As described in the comprehensive literature review, the presented research gaps, and proposed contributions, this includes avenues such as the microfoundational perspective of ambidexterity (Tarba et al., 2020; Tempelaar & Rosenkranz, 2019), paradoxical challenges and implications for employee well-being, as well as organizational leaders and HRM management as potential predictors of ambidextrous behavior (Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2008; Mom et al., 2019).

For the summary and integration of the research findings from my dissertation, it is now instrumental to reconsider the research questions formulated at the beginning. Each of the three studies contributed to those overarching questions. To start with, I was interested in drivers of exploration and exploitation in firms: (RQ1) how can organizations foster ambidexterity? Furthermore, I focused on the consequences of the dual orientation for individuals and the entire organization: (RQ2) what are the consequences of organizational ambidexterity for companies? (RQ3) What are the consequences of organizational ambidexterity for individual employees?

5.1.1 Integration of Research Findings

In Study 1, I focused on investigating the promising potential of organizational ambidexterity to ensure longevity and achieve organizational adaptability. Derived from the qualitative interviews with senior managers of a global market leader, I proposed twofold theoretical implications. On one hand, my propositions imply that an ambidextrous culture, as the underlying set of shared values aligned towards both exploration and exploitation (C. L. Wang & Rafiq, 2014) is able to prevent the paradox of success (i.e., decline in performance due to strategic adherence to success of the past; Audia et al., 2000) and facilitates longevity. By combining structural and contextual elements ambidextrous companies can transform evolutionarily and thereby adapt to disruptive forces, which is particularly necessary in today's dynamic working world. Especially for highly successful companies, having difficulties to integrate disruptive innovations in their already proven business model, this ability is crucial. On the other hand, my results indicate that an ambidextrous orientation can put high workload demands on employees. The derived propositions emphasize that employees who are strongly supported by cultural development programs in their organization are able to cope comfortably with contradictory demands and thus are able to build resilience and contribute sustainably to the companies' success and prosperity.

In Study 2, I aimed at expanding the understanding of A-HRM practices (Mom et al., 2019) as antecedents to the ambidextrous behavior of all employees in an organization, and additionally investigated TFL climate as contingency factor for implementing A-HRM. Drawing on theories of paradox and social information processing (Salancik & Pfeffer, 1978; Schad et al., 2016), my findings on the firm level showcase that a firm's high level of TFL climate is decisive in fostering employees' ambidextrous behavior across the entire company (Gibson & Birkinshaw, 2004) and, in turn, company performance. By accentuating A-HRM and transformational leadership among corporate leaders as synergistic partner in interactively translating and explaining the challenging demands of contextual ambidexterity, these findings have important implications for organizations. Therefore, I hope these findings will stimulate further research on the antecedents and boundary conditions of contextual ambidexterity.

Study 3 contributes insights on employee well-being in remote work settings. Therefore, I concentrated on ambidextrous leadership (Zacher & Rosing, 2015) and employee regulatory focus (i.e., promotion and prevention focus; Higgins, 1998) as contingency factors by combining the challenge-hindrance stressor framework (J. A. LePine et al., 2004, 2005) and the job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007). The individual level results demonstrate that ambidextrous leaders significantly foster employee well-being, in the form of work engagement, when adapting to new work arrangements. Furthermore, the study demonstrates that promotion focused workers have a higher work engagement than prevention focused employees in the remote work setting. I propose that these findings have implications for organizations maintaining high levels of work engagement when adjusting their working processes by emphasizing on regulatory focus and ambidextrous leadership.

With reference to the described positioning of this dissertation, this thesis is a comprehensive work, building on the forerunning literature on organizational ambidexterity. Regarding the conceptualization of ambidexterity, I focused mainly on contextual ambidexterity, but theoretically and qualitatively also

analyzed structural and hybrid forms (Study 1). Concerning the dimensionality, I put emphasis on researching ambidexterity through the perspective of all relevant stakeholder groups. This being said, I focused on ambidextrous culture, HRM, leadership, and employee behavior. With respect to the level of analysis, I addressed research both at the organizational (Study 2) and the individual level (Study 3). Regarding the antecedents of organizational ambidexterity, I discussed the role of organizational support and A-HRM practice. Furthermore, the roles of TFL climate, ambidextrous leadership, and remote working settings were taken under consideration as context factors. On the subject of consequences, I investigated both long-term success and firm performance on the organizational level and work engagement on the individual level.

5.1.2 Answers to Research Questions

After presenting an integrative overview of my research findings, I am going to briefly refer to my overarching research questions, before subsequently integrating them into the theoretical and practical contributions.

The first research question addressed how organizations can foster ambidexterity. For this question, my dissertation emphasizes on the complex and challenging requirements for aspiring ambidextrous organizations and their actors. The dual strategy of contradictory demands (i.e., exploration vs. exploitation) burdens organizational members with paradoxical conflicts, which are difficult to solve alone. As a result of these implications, it can be deducted from my work that ambidexterity should be initiated and encouraged through a systemic approach, including various influential players in organizations (i.e., HRM, leadership, cultural development programs). Thus, individuals can be efficiently promoted when navigating the paradoxical demands of an ambidextrous orientation and thereby creating a supportive context.

The second research question was concerned with the consequences of ambidexterity for organizations. The results of both my qualitative and quantitative empirical study confirm that the ambitious endeavor of balancing and achieving both innovation-oriented and efficiency-oriented practices simultaneously in one organization has highly positive implications since it fosters firm performance and longevity. The findings of Study 2 demonstrate that the shared effort by HRM, organizational leaders, and employees increases organizational performance. In addition, the findings of Study 1 provide evidence to support the argument that ambidextrous firms succeed over a long period of time by constantly transforming their business model.

The investigations for research question three, which was directed at individual implications of ambidexterity, draw attention to the importance of illustrating the individual circumstances while striving for improved organizational level success and call for more research on that front. Thus, my results are twofold. On one hand, they show that behaving ambidextrously may lead to a higher workload for employees. On the other hand, it is shown that individuals under changing circumstances may profit from a leadership behavior that encourages them to try out new things, experiment, and challenge the status quo, all whilst setting guidelines and monitoring their goal achievements. These findings are particularly valuable in today's fast changing world.

5.2 Main Theoretical Contributions

Building on the theoretical implications of the individual studies (cf. Chapter 2.5.1, 3.51, and 4.5.1), the following chapter is dedicated to discussing overarching contributions to research. Building on insights taken from the previous chapters I highlight the main considerations in a holistic manner, independent of the single studies. This includes a) the required shared efforts, bottom-up and top-down, to develop an ambidextrous company, b) the consideration of organizational ambidexterity in a well-rounded manner, and c) the theoretical relevance for adopting flexible work arrangements.

5.2.1 Bottom-Up and Top-Down Approaches

Birkinshaw and Gibson (2004) claimed that "ambidexterity may sometimes be driven by top-down initiatives, but the goal is to allow leadership to emerge from the organization at all levels and for that ubiquitous, emergent leadership to be inherently ambidextrous" (p. 55). In line with this statement, my findings theoretically contribute to the discussion on the bottom-up and top-down charter definition process (Zimmermann et al., 2015). By proposing different drivers from either mandated (i.e., top-down through Executive Board Members, organizational leaders, and HRM) or emergent processes (i.e., bottom-up through culture and employees), throughout the dissertation different perspectives of balancing exploitation and exploration are probed. In the end, the interaction of top-down and bottom-up drivers turns out to be essential for long-term organizational adaptability and firm performance, as demonstrated in Study 1 and 2 (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Study 2 applies social information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978) and paradox theory (Schad et al., 2016) to argue for the importance of combining both initiatives. Top-down, TFL behavior and A-HRM practices enable the bottom-up ambidextrous behavior of all employees in an organization. My findings propose that by shaping a social environment through the respective parties and sharing efforts across all levels, an ambidextrous context can be developed, and its benefits utilized. Both leadership and HRM practices act as synergistic partners in transporting the challenging demands of ambidextrous behavior to the employees. As my findings on the fostering of organizational performance further show, the interplay of top-down and bottom-up efforts is required for its achievement. Thereby, I add to previous research suggesting that the combination of top-down control and strong support reduces the individual resistance to switch between both activities (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020).

In respect of the bottom-up perspective, I am one of the first to investigate the ambidextrous behavior of all employees across a company and thus build on

the behavioral perspective of the concept, thereby adding to the research on drivers of individual ambidexterity (Kauppila & Tempelaar, 2016; Simsek et al., 2009; Tarba et al., 2020). The assumption in the literature that contextual ambidexterty includes all members of an organization was previously only implicitly addressed (Gibson & Birkinshaw, 2004). Secondly, prior to this thesis few research has investigated the bottom-up potential of an ambidextrous culture and mindset of employees (Schein, 1996; D. Wang et al., 2014). In Study 1, my findings demonstrate the positive effect of a shared culture and mindset of continuous renewal for long-term success. The eagerness and sense of urgency to evolve among the employees is described as the DNA of the company. The interest in this type of bottom-up initiation of ambidexterity is growing because of many unanswered questions in regard to motivations, capabilities, and activities of the individuals involved (Tarba et al., 2020).

This bottom-up insight contributes to the drivers of contextual ambidexterity in particular, as anchoring an ambidextrous culture in the company has great potential for smaller organizations. As I described in Study 2, structurally separating both demands increases resource consumption (Voss & Voss, 2013). Consequently, the insights about bottom-up initiatives of employees have implications for the change projects of many companies, as most companies are SMEs (i.e., around 99 percent across the OECD zone; OECD, 2019). Utilizing the innovative potential of the entire workforce is becoming of theoretical and practical interest because not only large corporations, but all companies are affected by today's major transformations.

From a top-down consideration, I inspected how A-HRM practices, which directly focus on the dual demands of exploration and exploitation can translate the paradoxical cues to employees. Hence, I add to the literature on HRM practices in the ambidexterity literature, as one of the first research projects to investigate A-HRM (Mom et al., 2019; Patel et al., 2013). Furthermore, ambidextrous leadership (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015) was

investigated as a resource for employees in the theoretical framework of the job-demands resources model (Bakker & Demerouti, 2007).

Moreover, as the findings of Study 1 demonstrate that my dissertation also advances the upcoming theoretical debate about the targeted strategy of ambidexterity in organizations. Oftentimes it is described as an either-or decision, choosing between structural and contextual ambidexterity (Raisch & Birkinshaw, 2008). In line with the theorizing by Ossenbrink and colleagues (2019), my findings suggest them to be complementary, thereby taking into account the upsides (i.e., contextual: all employees act as innovators, strong culture; structural: exploration of distant opportunities) and downsides (i.e., contextual: high effort to deal with demands; structural: cultural distance between units) of each approach. Consequently, the company's environmental circumstances should be considered when developing an ambidextrous strategy that incorporates elements from both approaches.

5.2.2 Individuum and Organization: Considering the Complete Picture

My second overall theoretical contribution refers to the level of interest when studying organizational ambidexterity and fosters the understanding on all hierarchies of a company (Gibson & Birkinshaw, 2004). My findings demonstrate that it has positive effects on the organizational level (i.e., Study 1 and 2; long-term organizational adaptability and organizational performance) and on the individual level (i.e., Study 1 and 3; employee workload and employee work engagement). The implications of my dissertation on the organizational level are exclusively positive, thereby the dissertation confirms previous findings and contributes to the literature on organizational adaptation, paradox of success, and firm performance (Audia et al., 2000; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2008). In contrast, the individual level results are mixed, highlighting the importance of putting emphasis on shaping the work environment of employees.

On the individual level my results suggest that constantly switching between both behaviors can lead to a higher workload, which coincides with previous theoretical argumentation (Tarba et al., 2020). These findings are in line with paradox theory and the acceleration trap in ambidextrous contexts (Andriopoulos & Lewis, 2009; Bruch & Menges, 2010). In contrast to this, ambidextrous leadership can also foster employee work engagement by providing a job resource (Bakker & Demerouti, 2007). In summary, my insights also add to the theoretical literature by showcasing that an ambidextrous context requires soft elements (i.e., trust and support) to be maintained and prevent the negative consequences of the straining demands (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). Considering that the individual outcomes of dealing with contradictory tensions in an ambidextrous context (Andriopoulos & Lewis, 2009; Havermans et al., 2015) might ultimately also have implications on the organizational outcomes emphasizes the relevance to study ambidexterity in a well-rounded manner, including all perspectives.

Thus, I add to the emerging theoretical debate that proposes to investigate the multilevel nature of ambidexterity as it considers micro (i.e., employees) and macro (i.e., firm) antecedents and consequences (Mom et al., 2019; Simsek, 2009; Tarba et al., 2020). The interconnectedness of the different levels is especially illustrated in my first study. Hence, I contribute to the theoretical debate on how a supportive environment in an ambidextrous company has to be designed so that employees are able to cope with ambidextrous cues (Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Moreover, I further the theoretical debate on the conceptualization and measurement of organizational ambidexterity by adding empirical results on ambidextrous leadership (cf. Zacher & Rosing, 2015), ambidexterity-oriented HRM (cf. S. A. Hill & Birkinshaw, 2014; Lepak & Snell, 2002; Mom et al., 2009), and ambidextrous behavior (cf. Kostopoulos & Bozionelos, 2011) in a quantitative fashion and ambidextrous culture with qualitative interviews (cf. C. L. Wang & Rafiq, 2014). As a result, I provide a holistic picture on the

conceptualization of the combined approach (i.e., exploration * exploitation; Birkinshaw & Gupta, 2013), according to the theoretical understanding that organizations strive to maximize both endeavors independent of one another (Cao et al., 2009; Lavie et al., 2010). This reasoning seems to be beneficial for organizational performance (Study 2) and has a positive moderating influence on employee work engagement (Study 3).

5.2.3 Adopting Flexible Work Arrangements

With the research imparted in this dissertation I contribute to the literature stream on alternative work designs (Parker, 2014; Spreitzer et al., 2017). Scholars have highlighted that ambidextrous employees are involved in diverse tasks and multiple roles, which requires them to take personal responsibility for achieving their work goals (Kauppila & Tempelaar, 2016). Consequently, this also means adjusting their work design according to the tasks. This includes not only individually arranging one's schedule to benefit the task, but also adapting to and making use of flexible work arrangements such as working from home, flexible working hours, and the application of collaborative and virtual tools (Blok et al., 2011; Jansen et al., 2016). These approaches are also characterized as "new ways of working" and aim to provide employees with the necessary freedom to succeed in their work demands. Regarding ambidexterity, this means balancing exploration and exploitation duties (Demerouti et al., 2014). Since most companies and employees are still unexperienced in adapting to flexible work arrangements, it is important to explore and experiment to find ideal solutions (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2020). This includes all employees throughout a company and can be meaningful, motivating, and enriching to be involved in shaping one's future work place by exploring flexible arrangements while simultaneously exploiting existing skills to benefit the organization (Birkinshaw & Gupta, 2013; Kauppila & Tempelaar, 2016; Parker, 2014).

Scholars (e.g., Lanzolla et al., 2020) start to question whether the existing organizational design (i.e., role of structure, decision, and control) is still fitting for today's demands (e.g., fast testing of new business models and collaborating with external crowds such as competitors, customers, partners) in the gig economy (Fayard, 2019). I add to this literature stream with my findings on ambidextrous leadership in a remote work setting. The results of Study 3 show that the employee work engagement profits from their leader's ambidextrous behavior when adopting remote work settings. In this regard my research contributes to the research fields of modern leadership, employee well-being, and flexible work arrangements (Bliese et al., 2017; Spreitzer et al., 2017; Uhl-Bien & Arena, 2018; Zacher & Rosing, 2015).

As I described throughout the dissertation, the current world of work is rapidly changing, requiring for work arrangements to adapt effectively while remaining purpose ready. A modern leadership behavior that encourages employees to deal positively with accompanying changes and uncertainties indicates to be effective (Belschak et al., 2020; Rosing et al., 2011). Organizational leaders that ask their employees to experiment and try new solutions for their work arrangements while monitoring their work targets have a positive influence on employee work engagement. Furthermore, the results about TFL climate from Study 2 contribute to the paradox perspective between the past and future of ambidexterity (i.e., exploiting capabilites developed in the the past and exploring new opportunites for the future; Schad et al., 2016) by emphasizing the importance of a leadership behavior that communicates a strong vision for the future, when companies find themselves in changing situations. This vision for the future direction of the company needs to be clear for all employees, in order to question the status quo and act according to the paradoxes of ambidexterity (P. M. Podsakoff et al., 1996).

5.3 Main Practical Implications and Recommendations

My vision for this research thesis is not only to contribute to the scientific community, but also to build a bridge between science and the organizational practices as well as societal concerns. Impactful research, in my understanding, needs to be phenomenon-based and applicable with the goal of contributing to real-world problems, without simply being an end in itself (Tourish, 2020; Wickert et al., 2021). This being said, in the next chapter I strive to provide valuable implications for practitioners. Going beyond the managerial implications from the individual studies (cf. Chapter 2.5.2, 3.5.2, and 4.5.2), I will now provide overall practical implications with hands-on suggestions that corporate managers could apply when implementing, shaping, and maintaining ambidextrous organizations.

The implications are multifaceted and target organizations, employees, human resource management, and managers alike. Thereby, I illustrate new application opportunities for organizational ambidexterity and provide levers for the respective actors on how to deal with exploration and exploitation most efficiently in the corporate environment (cf. Figure 16).

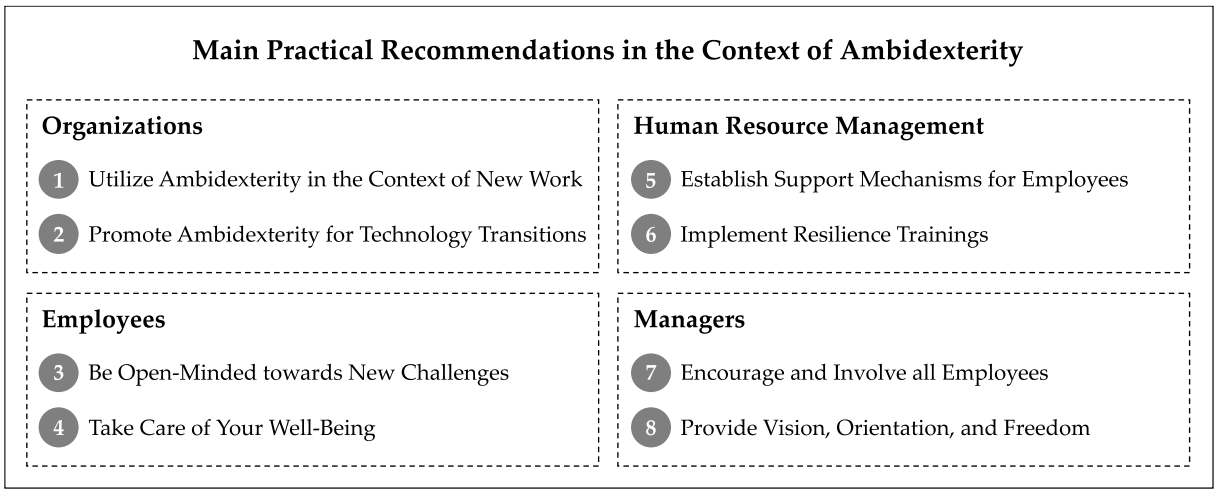

Figure 16. Main practical recommendations in the context of ambidexterity.

5.3.1 Practical Implications for Organizations

"Pragmatism is not the opposite of perfectionism, but the way to get there."

Prof. Dr. Uğur Şahin, scientist and co-founder of BioNTech, at the award of the Order of Merit of the Federal Republic of Germany on March 19, 2021

High performance organizations in today's environment have to be fast and agile, quickly adapting to new market demands (Bruch & Block, 2019). The quote by Prof. Dr. Uğur Şahin who together with Dr. Özlem Türeci received the Order of Merit of the Federal Republic of Germany for developing the first licensed vaccine against COVID-19, impressively testifies to the requirements on successful companies in the new world of work (Braun, 2021).

This assessment has fundamental implications for the way organizations operate and structure their organizational design, modern leadership understanding, strategy implementation through HRM, and the involvement and participation of their employees in actively shaping the future. In order to develop pragmatic solutions and innovate at a quickening pace, organizations and their members have to be willing to experiment and try out new approaches, which also means taking certain risks (March, 1991). In contrast, maintaining the status quo (in respect to the products, way of working, and leadership) and preventing innovations means less risky change initiatives, but also a smaller probability to survive as a firm over time (Belschak et al., 2020; O'Reilly & Tushman, 2008). How capable firms are of change also depends on the mindset of the employees (i.e., promotion focus or growth mindset) and the leadership behavior of managers (i.e., ambidextrous leadership), which are explained in more detail and put into perspective below.

Lever 1: Utilize Ambidexterity in the Context of New Work

For organizations as a whole, several developments in the new world of working display the benefits of adopting an ambidextrous orientation in order to become a high-performance organization (Haanaes et al., 2019). This includes the development of a hybrid working world (i.e., flexibly switching between remote work and the office; Bruch et al., 2021), digitalization (Bruch et al., 2019), and sustainability demands (Alos-Simo et al., 2020).

During the COVID-19 pandemic, working remotely has highlighted many advantages of flexible work arrangements for companies and employees alike (e.g., Kunze et al., 2020). Consequently, companies such as Porsche or SAP adapted their remote work regulations with their employees (i.e., employees can work at least 3 days per week from anywhere they like; Manager Magazin, 2021; Preuß, 2021). The work location will depend on the tasks, moving towards activity-based working, and distributing work demands (e.g., innovation, creativity, execution tasks, team-based or individual) according to the ideal work environment. While exploring different work settings, it remains necessary that employees achieve their goals. My results suggest that utilizing an ambidextrous strategy can be promising when adjusting to these working conditions. Therefore, an ambidextrous strategy should be promoted in order to be well prepared for the upcoming transformations in companies.

Lever 2: Promote Ambidexterity for Technology Transitions

Furthermore, ambidexterity is relevant for organizations to secure short-term economic profitability, but also invest long-term in developing eco-friendly product alternatives in their mission to become carbon neutral and prepare firms for the future (i.e., net-zero emissions; Mendiluce, 2021). An ambidextrous strategy is highly advantageous in technological transitions (e.g., adopting renewable energies or eco-innovations; Alos-Simo et al., 2020; Ossenbrink et al., 2019), especially when a degree of flexibility is required in terms of transforming markets and business. Therefore, continuous scanning of market developments

is decisive for competitiveness (O'Reilly & Tushman, 2013). This also applies to changes regarding the digital transformation, as it leads to technological and organizational discontinuities by having major implications on business models, organizational design, and the scope of firms (Lanzolla et al., 2020). Innovation development shifts from an internal process into a more dynamic and open practice, crossing organizational and industry borders and integrating clients and competitors. Discontinuous change is initiated through digital elements and open source development is becoming part of the organizational practice (Tushman, 2020). To meet these requirements, companies, successful ones in particular, benefit from ambidextrous structures. These findings target the observation that it is extremely difficult to introduce disruptive innovations for highly successful companies.

All these applications have vast implications for employees, HRM, and managers. This dissertation suggests that all of these stakeholders are of high relevance when utilizing the benefits of ambidexterity in shaping the future of organizations.

5.3.2 Practical Implications for Employees

Employees represent an essential stakeholder group when dealing with ambidexterity and innovation. Not only are employees confronted with paradoxical tensions on a daily basis, but they are also responsible for executing the dual requirements and grasping the ambidextrous strategies.

Lever 3: Be Open-Minded towards New Challenges

Because employees are closely connected to market developments and shifts in customer demands, they are an important source for recognizing upcoming changes (Zimmermann et al., 2015, 2018). In consequence, employees are an important driver of innovation that should not only be utilized to execute proven business processes, but also to sense upcoming opportunities and integrate them into the firm (O'Reilly & Tushman, 2008). This suggests that

employees are exposed to strongly contradicting demands and consistently changing circumstances (Papachroni & Heracleous, 2020). As the results of Study 3 illustrate, and thus confirm previous research, personal characteristics and the attitude and mindset of employees play a significant role in dealing with change and uncertainty (Brockner et al., 2004; O'Keefe et al., 2018; Zacher & Rudolph, 2021). While I discussed in Study 3 that the promotion focus of employees is characterized as a personality trait, the growth mindset of employees, which is a closely related concept (i.e., "individuals who belief their talents can be developed"; Dweck, 2016, p. 1), can be learned and adopted (Dweck, 2006; Yeager et al., 2019). Both promotion focus and growth mindset are not only beneficial for organizational outcomes, but also for the well-being of employees and therefore should be targeted in organizations (e.g., Tumasjan & Braun, 2012).

As postulated by Andriopoulos and Lewis (2009), unleashing the energizing potential of the exploitation-exploration paradox is desired instead of pitting both aspects against each other. This being said, it is of high significance for the handling of change and hence behaving ambidextrously, to be open-minded towards transformations, focus on opportunities and interpret new situations optimistically as a positive challenge (Bakker & Demerouti, 2007; M. A. LePine et al., 2016; Zacher & Rudolph, 2021). An ambidextrous orientation provokes tensions and hurdles on a daily basis. Especially the exploration perspective of the dual approach means constantly experimenting and trying out new things, which is more promising when evaluating new situations open-minded and with curiosity (M. A. LePine et al., 2016).

Lever 4: Take Care of Your Well-Being

Considering that changing circumstances can be stressful for individuals (Rafferty & Griffin, 2006), it is important that employees are aware of their well-being at work and take care of it. The well-being of employee is not only essential for themselves, but also has important consequences for organizational

outputs, in the form of work engagement, satisfaction, turnover intention, and thus should never be neglected (Cropanzano & Wright, 2001). As described throughout my dissertation, ambidexterity-induced contradictory behavior requirements are demanding, and the exploration aspect constantly puts employees in new positions (Andriopoulos & Lewis, 2009). The results of Study 1 also suggest that following these demands leads to high workloads, hypothetically because they cannot focus on one singular strength, as they have multiple roles to fulfill, while refining and renewing their knowledge and skills (Mom et al., 2009). When employees are engaged and productive they represent a central resource and competitive advantage of an organization (Bakker & Demerouti, 2017; Rich et al., 2010).

Therefore, I propose that it is also the responsibility of employees themselves to value their own well-being and strive to improve and maintain it. This includes further education in tasks involving exploration and exploitation to facilitate the simultaneous handling of both requirements. As described by the "failure and success trap" (Levinthal & March, 1993, pp. 105-106), it is crucial to balance the focus on both sides. Furthermore, I propose that employees should be consultive coworkers, and ask for help from managers and human resource management on how to cope with their demands. Although employees in an ambidextrous context are encouraged to divide their time individually on their tasks (Gibson & Birkinshaw, 2004; Papachroni & Heracleous, 2020), making mirroring more difficult, employees still share the same experiences and difficulties that can help to profit from each other. One possibility to facilitate the requirements is also to provide more freedom in arranging the work design according to demands (Gupta et al., 2006). The results in Study 3 show the positive implications of remote work on work engagement, work-life balance, work meaningfulness, and performance and thus represent an important necessity when starting to behave ambidextrously.

5.3.3 Practical Implications for Human Resource Management

The way human resource management is influencing internal processes and the implementation of the organizational strategies is evolving in the new world of work. In a direct and fast fashion, HRM should interact with employees to understand and address employee demands and act in favor of the company.

Lever 5: Establish Support Mechanisms for Employees

Concordant with Gibson and Birkinshaw (2004), I suggest in line with the findings of my studies that human resource management is responsible for creating a supportive context when they want to maintain an ambidextrous orientation sustainably. This can be achieved in several ways. First off, the hiring and promotion strategy in a fast changing environment should be in accordance with personnel characteristics of the employees for the respective position (e.g., promotion focus, polychronic orientation; Berger & Bruch, 2021; Higgins, 1998). Internal development workshops and seminars are a good way to explain the identity of the company and shape it together with the employees. Establishing a culture of flexible structures and short decision paths is highly recommended when considering fostering ambidexterity.

In respect to the straining demands put on employees, it is important that HRM is a source of support and builds a strong relationship with the employees. Besides hiring and development according to the required skillsets, it is significant that HRM acts as a partner with the organizational decision-makers in assisting employees. This may include ongoing conversations, feedback sessions, and quick surveys to continuously record how the employees are doing and to be able to provide this information to the managers taking care of their teams. These survey and check-ins could be early warning signals for emotional exhaustion or the acceleration trap in dealing with workload, in order to consequently derive measures from them (Bruch & Menges, 2010). The goal of HRM must be the enablement of employees to create synergies between the exploration-exploitation tensions (Schad et al. 2016, Smith & Lewis 2011).

Lever 6: Implement Resilience Trainings

As the demands on organizational actors increase and become more multifaceted, I propose it is the responsibility of HRM to provide training and workshops to help employees cope with their tasks. Extensive development programs are necessary to keep employees updated on all changes across the organization, in order to contribute in a meaningful way. On top of fostering the capabilities required to both explore and exploit, it is also important from my perspective, to address the interplay of both orientations. In today's work environment, and not just in ambidextrous firms, employees are confronted with differing adverse situations (Hartmann et al., 2021). Work roles, and multiple team memberships increase steadily, long-term positions and responsibilities turn into project-based work, with many influences and deadlines happening at the same time, causing potential stress (Berger et al., 2021; Spreitzer et al., 2017). Learning to deal with all those impacts requires special consideration, attention, reflection , and training (Hartmann et al., 2021; Stokes et al., 2019; Tugade & Fredrickson, 2004). Besides trainings on time management and multitasking, workshops could be offered to foster resilience among the workforce. This way, HRM could assist in keeping stress levels tolerable in workplaces (Grant et al., 2009). When deciding to establish an ambidextrous context, instead of structurally separating both respective units (i.e., resource intensive; Voss & Voss, 2013), companies have to invest in their employees in order to keep up with the challenging demands.

5.3.4 Practical Implications for Managers

Managers in ambidextrous organizations have not only the responsibility to orchestrate exploration and exploitation strategies by providing a vision for the future of the firm. They also have to enable and involve all organizational members to align in reaching these goals.

Lever 7: Encourage and Involve all Employees

In order to properly follow an ambidextrous strategy, it is important for managers to encourage and involve all employees. As the results of Study 1 and previous literature demonstrate all employees are important sources of innovation, when shaping a modern high-performance organization (Heyden et al., 2017). It represents an important task for managers to empower all employees in participating to the long-term perspective (Yi Zhang et al., 2019). Since top managers are generally responsible for change initiations, it is their responsibility to integrate and foster bottom-up initiatives for the creation of the future (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020; Heyden et al., 2017; Zimmermann et al., 2015). To empower and include employees and to realize their potential as important cornerstones of an ambidextrous organization, managers should also adopt shared leadership (e.g., D'Innocenzo et al., 2016) and empowering leadership behaviors (A. Lee et al., 2018). It is important that managers empower employees to take ownership by delegating tasks and responsibilities when companies want to become more agile and faster. This is a prerequisite for adapting to the shorter innovation cycles in digitization.

If managers want to be successful through ambidexterity, they need a modern leadership understanding that allows them to listen to employees, let them participate, and don't feel threatened by opinionated individuals. Encouraging employees to challenge the routines and processes of organizations also helps in regard to organizational inertia and taking off blinders to avoid conformity and stagnancy among the leadership teams (Bruch & Vogel, 2011; Tushman & O'Reilly, 1996). Furthermore, research by Parker (2014) argued that it is highly motivating, stimulating, and enriching for employees to contribute to the future of their organization and being involved in different roles and responsibilities. Birkinshaw and Gupta (2013) describe that "even the most ordinary production worker or call center worker faces some version of the ambidexterity dilemma: how much of my time should I spend exploiting my basic skills for the benefit of the organization, and how much should I try to develop new skills and/or

help the organization in creative ways?" (p. 294). This opportunity for companies that employees participate in an entrepreneurial way should be actively encouraged and used by managers.

Lever 8: Provide Vision, Orientation, and Freedom

First of all, in times of uncertainty and change, it is of particular relevance for organizational managers to provide strong leadership, instead of simply managing tasks. To foster employees' understanding of the contradictory demands it is important that managers articulate a stimulating vision of the future for the organization (P. M. Podsakoff et al., 1996). Because organizational ambidexterity is especially relevant in times of change, it is crucial for employees to understand the direction the company wants to take and why they need to manage the stresses that come with it. The results from Study 2 highlight that the individual consideration and support is decisive in shaping an ambidextrous context. Furthermore, top managers need to be role models when it comes to dealing with paradoxes and explaining the requirements for employees (Bass et al., 1987; Luo et al., 2018).

Secondly, the results from Study 3 point out that a combination of providing freedom to discover and explore new opportunities as well as arranging their work, while still providing stability and orientation is crucial for employees in modern high-performance organizations (Rosing et al., 2011). On one side, employees should be provided with guidance and support if needed, on the other side employees are given freedom to approach new avenues, break routines, and arrange their tasks to best suit their preferences (e.g., remote work). Thus, a lot of trust, openness, and dialogue between supervisor and employee is required, which needs to be shaped and developed via workshops and coaching sessions (Ghoshal & Bartlett, 1994; P. M. Podsakoff et al., 1996).

In conclusion, the combination of a positive outlook and the well-being of employees, modern leadership and the encouragement of all organizational

members, paired with support mechanisms of HRM enables organizations to be prepared for upcoming challenges in the next decade.

5.4 Overall Limitations and Directions for Future Research

With this dissertation project, it was my goal to provide high-quality research. In this attempt, I referred to the criteria for good research formulated by the members of the Editorial Board of the Academy of Management Journal (Bartunek et al., 2006). They include counterintuitive insights, practical implications, methodological rigor and innovations, among other criteria to be of importance. By striving to achieve these benchmarks, this thesis offers numerous methodological strengths. These strengths are attributed to the rich data base for all three studies, which enabled me to analyze organizational ambidexterity both deductively and inductively by utilizing a qualitative, a quantitative, and a mixed-method approach. These various approaches empirically shed light on the phenomenon from different perspectives. Interviews with the top management team of a highly successful company (Study 1), multi-source organizational level data (Study 2), and longitudinal data in a quasi-experimental setting (Study 3) present the strengths in regard to the data foundation. Nevertheless, all empirical research has certain limitations.

Going beyond the presented in-depth limitations related to each study (cf. Chapter 2.5.3, 3.5.3, and 4.5.3), I will now depict the overall limitations hereafter and describe possible solutions and future research avenues.

5.4.1 Limitations and Possible Solutions for Future Research

First, in reference to the data sample, I have to account for the fact that all three studies are based on companies from the German speaking part of Europe. Although all three studies include companies from different industries with multinational workforces, the generalizability of the findings is limited because of the common cultural background of all studies. Raisch and Birkinshaw (2008)

describe in their review, which includes studies form more than ten countries, that contextual ambidexterity (i.e., leadership processes, cultural variances according to team processes) is influenced more by international context than structural ambidexterity. Since organizational ambidexterity has been studied in different cultural settings with comparable results (e.g., North America or Asia; Voss & Voss, 2013; C. L. Wang & Rafiq, 2014), similar results would be expected with another sample. However, I would recommend replicating my results with a more diverse sample and companies from different countries across the world to improve the generalizability of these findings. The same reasoning applies to samples in high-tech industries. Research on ambidexterity in this context is particularly relevant as it is characterized by uncertainty, change, and the prevalence of flexible work arrangements, more so than in other industries (Patel et al., 2013). Comparing results is consequently of high interest.

Second, while I did apply a longitudinal, quasi-experimental, mixed-method design for Study 3, the cross-sectional design in Study 2 would also profit from future replication in a longitudinal setting to further exclude causality issues. While I did my best to exclude the possibility of reverse causality by diligently developing the theoretical arguments for the hypotheses and utilizing a split-sample design (Rousseau, 1985) with multiple sources, only a time-lagged setting of independent and dependent variables can completely satisfy this methodological requirement. In addition to that, more future research with longitudinal settings would contribute to the argumentation about improved organizational longevity of ambidextrous companies (e.g., Voss & Voss, 2013).

Third, I described the limitations regarding the general measurement of ambidexterity and other concepts in this dissertation. While I personally interpret the coherence of the ambidexterity measurement throughout the three studies with the multiplicative interaction of the exploration and exploitation subscales (Cao et al., 2009; Lavie et al., 2010) as a strength, there are also good theoretical and methodological reasons to investigate the balanced approach as well (Lavie et al., 2010; Mehrabi et al., 2019). There are still debates on the ideal

operationalization of the concept (i.e., A * B versus A + B versus |A – B|; Birkinshaw & Gupta, 2013). For my purpose of studying ambidextrous culture, ambidexterity-oriented HRM practices, employees' ambidextrous behavior, and ambidextrous leadership, the operationalization of maximizing both dimensions is ideal. However, future research should focus on developing a more detailed understanding of the theoretical and methodological differences of the measurement options of the competing tensions.

Regarding other construct measurements in this dissertation, future research would benefit from investigating my qualitative propositions in a quantitative, large-scale sample. Thus, consequences on individual well-being could be tested in more detail. For example through analyzing the consequences of behaving ambidextrously for the individual energy, emotional exhaustion and dedication at work (Bakker & Demerouti, 2017), thereby adding to the literature on the individual level of ambidexterity (Tempelaar & Rosenkranz, 2019). Further concerns are that several quantitative measurements in this dissertation from Study 2 and 3 are self-reported, which could hinder validity and reliability. This could be solved by adding more objective ratings in future research.

Fourth, my dissertation addressed the individual and firm level analysis to study organizational ambidexterity, thereby neglecting the business unit level, oftentimes referred to in contextual ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004). Furthermore, future research would profit from more multi-level analyses to develop a better understanding of the interplay between bottom-up and top-down streams of ambidexterity activities throughout organizations (Mom et al., 2019). Since multilevel analyses are still rare in ambidexterity research, it would be highly interesting to receive more results, since the research focus has shifted in recent years to the behavior of frontline managers and employees (Zimmermann et al., 2018).

This leads to my fifth and last limitation of this thesis. Although I tried to develop a comprehensive picture of organizational ambidexterity by highlighting different perspectives (i.e., culture, HRM, and leadership), all three

models of the studies are investigated independently. Altogether I would recommend for future research to analyze the interrelation of the different drivers and mechanisms in a more comprehensive fashion.

5.4.2 General Directions for Future Research

The structure of my dissertation followed the research gaps introduced at the beginning of this thesis. In my three studies, I took a first step into answering the derived research questions. However, the discussed and proposed directions for future research in the individual studies demonstrate that many questions remain unanswered, and many new ones are being discovered continuously. By integrating the propositions of my studies, I dare to give an outlook of the research on organizational ambidexterity.

While the consequences of organizational ambidexterity have been researched extensively, there are promising research opportunities in regard to the antecedents and context factors of simultaneously developing new business opportunities, while utilizing the current ones (Mammassis & Kostopoulos, 2019). As business and technology change rapidly, the importance of understanding how to achieve the requirements and remain flexible and agile is only growing (Massa & O'Mahony, 2021; Zuzul & Tripsas, 2020). I propose that the future research areas in the context of organizational ambidexterity are mainly twofold. The first one relates to the question of how individuals can solve their paradoxical challenges on an individual level, thereby referring to individuals' abilities, motivations, and actions (Tarba et al., 2020). The second research area focuses on the ability of organizations to utilize the potential of their employees ideally and empower them to unleash their creativity to help firms adapt to their environment. This includes organization's structures, systems, processes but also leadership (Massa & O'Mahony, 2021).

The upper echelons perspective has been on the radar for research for a long time and shown to play a key role in facilitating ambidexterity (Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006; Mammassis & Kostopoulos, 2019). Ultimately, the

research interest is now shifting more towards the microfoundational perspective of ambidexterity (Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020; Schnellbächer & Heidenreich, 2020; Tarba et al., 2020). Similar to the work by Miron-Spektor and colleagues (2018) I suggest to study why some employees thrive with ambidexterity demands present, while others struggle tremendously. In this regard, further studies are needed on personal characteristics, which will be strongly related to paradox research (Fürstenberg et al., 2021; Papachroni & Heracleous, 2020).

In reference to the paradox mindset (cf. Miron-Spektor et al., 2018), I argue that it is also essential for employees to develop an ambidextrous mindset in order to accept the contradictory demands of shaping the future, while executing daily business requirements and be energized and excited by them (Schad et al., 2016). As research illustrates that large scale change initiatives oftentimes lead to uncertainty, strain, and stress for employees, it is particularly relevant to study implications for well-being (e.g., engagement and emotional exhaustion) in fast-changing times (Belschak et al., 2020). Therefore, more research is needed to examine the relationship of ambidextrous behavior and well-being outcomes (e.g., Raiden et al., 2020). In regard to developing a dual orientation without overstraining the workforce, ambidexterity research could integrate findings from family-owned companies, as they oftentimes follow a sustainable vision, by combining short-term and long-term thinking (Lumpkin et al., 2010; Mazzelli et al., 2020; Memili et al., 2018).

Furthermore, I argue that it is of scientific relevance to further integrate the perspective of developing resilience in order to prevent workforce strain (Hartmann et al., 2021). It would be interesting to consider personal characteristics, such as a paradox mindset, individual polychronic orientation (Berger & Bruch, 2021), or individual resilience as moderator for the relationship of ambidextrous behavior and performance outcomes.

Secondly, previous research on organizational characteristics and the results of Study 1 have demonstrated that organizational culture has an influence on accepting contradictory demands and utilizing them for higher goals (O'Reilly & Tushman, 2013). More research is needed to discover how different contexts (e.g., digital and analog) can be regarded as a synergistic partnership instead of being competing forces for organizations. As hybrid working worlds are just at the starting point, it is of high relevance to study how organizations can support employees ideally when using flexible work arrangements and constantly switching between different work locations. Studying A-HRM or TFL climate as context factors is thus only the first step. As pointed out by Ossenbrink and colleagues (2019) it is also relevant to find out what factors (e.g., competition, culture, organizational design) influence a firms' choice of ambidexterity approach (i.e., structural, contextual, or hybrid) to proceed according to the workforces strengths and abilities.

To be able to adjust strategic objectives in an agile and fast manner and account for environmental dynamics and discontinuities, all employees need to develop a mindset that accepts tensions to constructively be able to contribute to shaping the future (Lewis et al., 2014; Ossenbrink et al., 2019). Leadership, and empowering leadership in particular will be of major interest when expanding the responsibility and self-management of employees to cope with uncertainty and change (Cheong et al., 2019; A. Lee et al., 2018). Future research could also focus on an integrative approach to bring together the individual and organizational level perspectives. Studying their interrelation in regard to the process of initiating ambidexterity (i.e., bottom-up and top-down streams of ambidexterity activities; Zimmermann et al., 2015) would further the understanding about the complementation of different antecedents (Raisch & Birkinshaw, 2008) and their unanimous message sent across the organization (Lubatkin et al., 2006; Simsek, 2009).

5.5 Conclusion and Outlook

This dissertation contributes to the literature of organizational ambidexterity by investigating antecedents and consequences on the individual and organizational level. In doing so, I emphasize the importance of not only considering the positive prospects of ambidexterity for companies (e.g., long-term success and innovation), but also fully assessing the implications for all organizational members when adopting an ambidextrous strategy. In sum, the findings of my studies indicate that organizational culture, HRM, leadership, and their interplay in particular are important drivers for shaping a context that enables employees to act according to the paradoxical demands of exploration and exploitation and thereby contribute to achieving organizational performance. The results show that the illustrated potential of simultaneously striving for efficiency and innovation will become more important with the upcoming economic, social, and technological shifts and the resulting responsibility of companies to pursue multiple paths in order to adopt quickly. Therefore, I hope that my theoretical contributions will inspire further research on context factors to cope with the ambidexterity contradictions and that my practical implications will provide valuable insights to organizational managers in their endeavor to ensure longevity and prepare their companies to changing environments.

6 References

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, *41*(1), 61–89. https://doi.org/10.2307/2393986

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the toyota production system. *Organization Science*, *10*(1), 43–68. https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43

Aiken, L. S., & West, G. (1991). *Multiple regressions: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *7*(1), 1–14. https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., & Gomez-Gras, J. M. (2020). The dynamic process of ambidexterity in eco-innovation. *Sustainability*, *12*(5). https://doi.org/10.3390/su12052023

Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6), 882–897. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086

Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2019). Does it pay to compete aggressively? Contingent roles of internal and external resources. *Journal of Management*, *45*(2), 620–644. https://doi.org/10.1177/0149206316673718

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696–717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, *43*(1), 104–122. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and

leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Aoki, K., & Wilhelm, M. (2017). The role of ambidexterity in managing buyer-supplier relationships: The Toyota case. *Organization Science*, *28*(6), 1080–1097. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1156

Aroles, J., & McLean, C. (2016). Rethinking stability and change in the study of organizational routines: Difference and repetition in a newspaper-printing factory. *Organization Science*, *27*(3), 535–550. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1035

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 837–853. https://doi.org/10.5465/1556413

Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, *58*(12), 1652–1661. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 67–75. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bal, P. M., & Boehm, S. A. (2019). How do I-Deals influence client satisfaction? The role of exhaustion, collective commitment, and age diversity. *Journal of Management*, *45*(4), 1461–1487. https://doi.org/10.1177/0149206317710722

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). *Why working from home will stick* (University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working

Paper No. 2020-174). https://www.ssrn.com/abstract=3741644

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, *36*(1), 256–280. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 111–135. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227

Bartunek, J. M., Rynes, S. L., & Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does It matter? *Academy of Management Journal*, *49*(1), 9–15. https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785494

Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, *35*(6), 778–788. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, *12*(1), 73–87. https://doi.org/10.1177/105960118701200106

Bayazit, Z. E., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(3), 405–435. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278615

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(2), 157–167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E., & Bayerl, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(9), 830–850. https://doi.org/10.1002/job.2478

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, *28*(2), 238–256. https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096

Berger, S., & Bruch, H. (2021). Role strain and role accumulation across multiple

teams: The moderating role of employees' polychronic orientation. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1002/job.2521

Berger, S., van de Brake, J., & Bruch, H. (2021). Resource leverage, resource depletion: A multilevel perspective on multiple team membership. *Journal of Applied Psychology, March*. https://doi.org/10.1037/apl0000889

Bidmon, C. M., & Boe-Lillegraven, S. (2020). Now, switch! Individuals' responses to imposed switches between exploration and exploitation. *Long Range Planning*, *53*(6). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101928

Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building Ambidexterity into an organisation. *Sloan Management Review*, *45*(4), 47–55.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 287–298. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, *58*(4), 36–58. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36

Bliese, P. D. (2000). Within group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 349-381). Jossey-Bass.

Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 389–402. https://doi.org/10.1037/apl0000109

Blok, M., Groenesteijn, L., Berg, C. Van Den, & Vink, P. (2011). New ways of working: A proposed framework and literature review. In M. M. Robertson (Ed.), *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (pp. 3–12). Springer.

Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Smietanka, P., & Thwaites, G. (2020). *The impact of Covid-19 on productivity* (National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 2020-28233). http://www.nber.org/papers/w28233

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate:

The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, *67*, 667–704. https://doi.org/10.1111/peps.12047

Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, *32*(3), 392–405. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 901–910. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *33*(6), 587–610. https://doi.org/10.1002/smj.1972

Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & Vegt, G. S. (2020). Benefits and disadvantages of individuals' multiple team membership: The moderating role of organizational tenure. *Journal of Management Studies*, *57*(8), 1502–1530. https://doi.org/10.1111/joms.12539

Braun, S. (2021, March 19). Wir können es. *Süddeutsche Zeitung*. https://www.sueddeutsche.de/politik/biontech-steinmeier-uguir-sahin-tuereci-corona-krise-impfstoff-merkel-bundespraesident-1.5241267

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(1), 35–66. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972

Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 203–220. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00007-7

Bruch, H., & Block, C. (2019). Speed - Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können. *TOP JOB Trendstudie 2019*.

Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. *TOP JOB Trendstudie 2016*.

Bruch, H., Hesse, F., & Hölzl, L. (2021). Wirgefühl versus Isolation in virtuellen Teams. Anforderungen an New Leadership. *Personalführung*, 7-8, 52-57.

Bruch, H., Jochmann, W., München, A. P., & Stein, F. (2019). Auf digitaler Mission. *Harvard Business Manager*, *4*, 20-27.

Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). The acceleration trap. *Harvard Business Review*, *88*(4), 80—86.

Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business School Press.

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science*, *21*(3), 609–624. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, *54*(1), 32–57. https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, *8*(1), 61–70. https://doi.org/10.5465/amr.1983.4287661

Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *2*(1), 49–68. https://doi.org/10.1177/109442819921004

Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, *101*(9), 1201–1227. https://doi.org/10.1037/apl0000124

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, *20*(4), 781–796. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426

Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, *47*(7), 1272–1296. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x

Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 207–218. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models.

Journal of Applied Psychology, *83*(2), 234–246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 34–58. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, *55*(7), 1043–1078. https://doi.org/10.1111/joms.12349

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, *59*(3), 731–739. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 445–467. https://doi.org/10.1002/job.759

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 945–958. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.945

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 740–751. https://doi.org/10.2307/30040665

Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management,* (pp. 259–286). Elsevier.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, *12*(4), 637–647. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(7), 747–767. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, *49*(2), 173–208. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/4131471

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Sage Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *53*(3), 182–199. https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*(2), 117–132.

Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(4), 716–733. https://doi.org/10.1037/a0031201

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1371–1385. https://doi.org/10.1002/smj.897

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Die Bundesregierung (2020, March 22). *Erweiterung der beschlossenen Leitlinien zur Beschränkung sozialer Kontakte.* [Press release]. https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1733248

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*, *42*(7), 1946–1991. https://doi.org/10.1177/0149206314525205

Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive

advantage: A state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 85–115. https://doi.org/10.1111/ijmr.12242

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45–65. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227

Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 397–415. https://doi.org/10.1002/job.2049

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, *58*(4), 59–77. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 581–613. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8

de Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W. B., Broersen, J. P. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 442–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.442

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 949–969. https://doi.org/10.5465/256718

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123–141). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8

Dew, N., Goldfarb, B., & Sarasvathy, S. (2006). Optimal inertia: When organizations should fail. *Ecology and Strategy*, *23*(06), 73–99. https://doi.org/10.1016/S0742-3322(06)23003-1

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse:*

Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (8th ed.). Eigenverlag.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In L. H. Killman, L. R. Pondy & D. Slevin (Eds.), *The Management of Organizational Design.* (pp. 167-188). North Holland.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. Random House.

Dweck, C. S. (2016, January 13). What having a "Growth Mindset" actually means. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means

Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K. D., & Ferrier, W. J. (2019). Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategic Organization*, *17*(2), 266–278. https://doi.org/10.1177/1476127018804249

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit, a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283–357). John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, *31*(4), 737–770. https://doi.org/10.5465/256337

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, *21*(6), 1263–1273. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, *54*(1), 45–62. https://doi.org/10.1002/hrm.21668

Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, *35*(2), 202–225. https://doi.org/10.5465/

amr.35.2.zok202

Fayard, A.-L. (2019). Notes on the meaning of work: Labor, work, and action in the 21st century. *Journal of Management Inquiry*, 1–14. https://doi.org/10.1177/1056492619841705

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*, 117–140.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*(4), 327–358.

Flick, U. (2009). *An Introduction to qualitative research.* Sage Publications.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, *25*(1), 154–177. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608

Foster, R., & Kaplan, S. (2013). *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market-and how to successfully transform them*. Crown Business.

Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(6), 1001–1013. https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001

Friese, S. (2021). *Atlas. Ti 9 user manual.* Atlas. ti Scientific Software Development GmbH.

Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1–34. https://doi.org/10.1111/joop.12344

Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2020). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/apl0000838

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta- analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: Individuals, groups, and executives. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 251–315. https://doi.org/10.5465/19416520903047269

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, *15*, 91–112.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation*. Harper Collins.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226. https://doi.org/10.5465/20159573

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, *51*(3), 451–495. https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, *48*(5), 741–763. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803920

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, *41*(5), 1313–1337. https://doi.org/10.1177/0149206314559946

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Wiedenfeld and Nicholson.

Glenn Dutcher, E. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *84*(1), 355–363. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, *4*(5), 396–407. https://doi.org/10.1080/17439760902992456

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 693–706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026

Han, M. (2005). Achieving superior internationalization through strategic ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, *15*(1), 43–77.

Handy, C. (1995). *The age of paradox.* Harvard Business School Press.

Haanaes, K., Reeves, M., & Wurlod, J. (2019). The 2% Company: Excelling at efficiency and innovation. *Rotman Management Magazine*, *2*. https://www.bcg.com/publications/2018/2-percent-company.aspx

Hagel, J., Brown, J. S., & Davison, L. (2008). Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harvard Business Review*, *86*(10), 1–11.

Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Perspectives*, *2*(3), 213–223. https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277258

Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, *21*(3), 157–168. https://doi.org/10.1002/smi.1049

Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, *38*(3–4), 319–339. https://doi.org/10.1177/0170840616640843

Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 313–331. https://doi.org/10.1002/job.2496

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, *54*(1), 179–200. https://doi.org/10.1002/hrm.21764

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, *54*(7), 961–985. https://doi.org/10.1111/joms.12258

Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A

qualitative study investigating the ethical decision making process: A proposed model. *The Leadership Quarterly*, *27*(5), 788–801. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.003

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280–1300. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–46). Academic Press.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, *55*(11), 1217–1230. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217

Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, *23*(3), 758–777. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, *40*(7), 1899–1931. https://doi.org/10.1177/0149206312445925

Hillenbrand, P., Kiewell, D., Miller-Cheevers, R., Ostojic, I., & Springer, G. (2019). How traditional companies can overcome legacy obstacles to business building. *McKinsey & Company*, *June*, 1–11. https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/traditional-company-new-businesses-the-pairing-that-can-ensure-an-incumbents-survival

Hoppmann, J., Huenteler, J., & Girod, B. (2014). Compulsive policy-making—the evolution of the German feed-in tariff system for solar photovoltaic power. *Research Policy*, *43*(8), 1422–1441. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.014

Hoppmann, J., Naegele, F., & Girod, B. (2019). Boards as a source of inertia: Examining the internal challenges and dynamics of boards of directors in times of environmental discontinuities. *Academy of Management Journal*, *62*(2), 437–468. https://doi.org/10.5465/amj.2016.1091

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, *56*(6), 1045–1072. https://doi.org/10.1111/joms.12446

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672. https://doi.org/10.5465/256741

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, *47*(1), 31–69. https://doi.org/10.2307/3094890

Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, *54*(7), 1281–1296. https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902

Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, *60*(1), 1–9. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(1), 5–32. https://doi.org/10.1080/13594320701662550

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*(1), 85–98. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85

Jansen, J. J. P., George, G., Bosch, V. den, J., F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, *45*(5), 982–1007. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x

Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies*, *53*(6), 939–965. https://doi.org/10.1111/joms.12183

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration nechanisms. *Organization Science*, *20*(4), 797–811. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, *52*(11), 1661–1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Javidan, M., & Dastmalchian, A. (1993). Assessing senior executives: The impact of context on their roles. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *29*(3), 328–342. https://doi.org/10.1177/0021886393293004

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53. https://doi.org/10.2307/1251854

Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 777–787. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, *56*(1), 69–91. https://doi.org/10.1002/hrm.21771

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 299–312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, *30*(4), 582–602. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.004

Kang, S., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 65–92. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 246–255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, *32*(2), 500–528. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1183–1194. https://doi.org/10.5465/3069433

Kauppila, O.-P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, *53*(6), 1019–1044. https://doi.org/10.1111/joms.12192

Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, *105*(2), 111–129. https://doi.org/10.1037/apl0000426

Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 54–71. https://doi.org/10.1177/1548051814524598

Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, *28*(4), 652–663. https://doi.org/10.1002/bse.2287

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 871–884. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003

Kincheloe, J., & Tobin, K. (2009). The much exaggerated death of positivism. *Cultural Studies of Science Education*, *4*(3), 513-528.

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(5), 782–786. https://doi.org/10.1002/job.2063

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, *16*(3), 67–79. https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540322

Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how

entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 1–34. https://doi.org/10.1002/smj.3131

Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 160–184. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, *19*(2), 195–229. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745

Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., … Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, *76*(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(6), 792–812. https://doi.org/10.1002/job.2167

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 5–36. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group and Organization Management*, *36*(3), 385–415. https://doi.org/10.1177/1059601111405985

Kozlowski, S. W. J., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, *77*(2), 161–167. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.161

Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, *119*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442

Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(9), 1505–1525. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2nd ed.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Springer.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, *50*(3), 413–442. https://doi.org/10.1111/joms.12016

Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* (Universität Konsanz, Policy Paper No. 02). https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2020/07/Studie_Home-Office-in-der-Corona-Krise.pdf

Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, *6*(3), 341–350. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amd.2020.0144

Laudenbach, P. (2019). Alles Wurst. *Brand eins.* https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/reputation-2019/ruegenwalder-muehle-ealles-wurst

Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, *36*(3), 319–338. https://doi.org/10.1002/smj.2221

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 109–155. https://doi.org/10.5465/19416521003691287

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852. https://doi.org/10.1177/1094428106296642

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and

moderation. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 306–325. https://doi.org/10.1002/job.2220

Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management & Organization*, *25*(6), 860–875. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.38

Leijten, F. R. M., van den Heuvel, S. G., van der Beek, A. J., Ybema, J. F., Robroek, S. J. W., & Burdorf, A. (2015). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: A 1-Year follow-up study among older workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *25*(1), 86–95. https://doi.org/10.1007/s10926-014-9525-6

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *25*, 217–271. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*(4), 517–543. https://doi.org/10.1177/014920630202800403

LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 883–891. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*(5), 764–775. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, *59*(3), 1036–1059. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778

Leroy, S., & Glomb, T. M. (2018). Tasks interrupted: How anticipating time pressure on resumption of an interrupted task causes attention residue and low performance on interrupting tasks and how a "ready-to-resume" plan mitigates the effects. *Organization Science*, *29*(3), 380–397. https://doi.org/

10.1287/orsc.2017.1184

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*(Special Issue), 95–112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760. https://doi.org/10.2307/259204

Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, *56*(3), 58–77. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58

Lin, H.-E., & McDonough, E. F. (2014). Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(S1), 170–188. https://doi.org/10.1111/jpim.12199

Lin, L.-H., & Ho, Y.-L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: The mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, *49*(6), 764–775. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.010

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* Sage Publications.

Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research.* Sage Publications.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(4), 854–864. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, *32*(5), 646–672. https://doi.org/10.1177/0149206306290712

Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, *29*(3), 449–470. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family

businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, *22*(3–4), 241–264. https://doi.org/10.1080/08985621003726218

Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(2), 338–359. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194871

Luu, T. T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(2), 229–253. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191

Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, *16*(2), 193–205.

Mammassis, C. S., & Kostopoulos, K. C. (2019). CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: An investigation in SMEs. *European Management Journal*, *37*(5), 577–588. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.012

Manager Magazin (2021, June 2). SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit. *Manager Magazin*. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/sap-mitarbeiter-koennen-homeoffice-machen-wann-sie-wollen-a-1283fedc-dcdf-4dae-95ee-a8bc1704f101

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, *2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Massa, F. G., & O'Mahony, S. (2021). Order from chaos: How networked activists self-organize by creating a participation architecture. *Administrative Science Quarterly*. https://doi.org/10.1177/00018392211008880

Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, *53*(6). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.002

McGrath, J. E. (1981). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. *American Behavioral Scientist*, *25*(2), 179-210.

Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, *77*, 129–142. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.014

Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: the interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(1), 9–28. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371

Mendiluce, M. (2021, March 3). What Biden's sustainability agenda means for business. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2021/03/what-bidens-sustainability-agenda-means-for-business

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 893–909. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010

Mertens, D. M. (2005). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). Sage Publications.

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, *61*(1), 5–14. https://doi.org/10.1177/0008125618805111

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26–45. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594

Mom, T. J. M., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, *45*(7), 3009–3034. https://doi.org/10.1177/0149206318776775

Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, *54*(1), 133–153. https://doi.org/10.1002/hrm.21663

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms.

Organization Science, *20*(4), 812–828. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427

Montoya, A. K. (2019). Moderation analysis in two-instance repeated measures designs: Probing methods and multiple moderator models. *Behavior Research Methods*, *51*(1), 61–82. https://doi.org/10.3758/s13428-018-1088-6

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 578–595. https://doi.org/10.1108/02683941011056941

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, *24*(2), 249–265. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893935

Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, *53*(5), 1050–1073. https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1220–1233. https://doi.org/10.1037/a0012695

Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations,* (pp. 225-248). Taylor & Francis.

O'Keefe, P. A., Dweck, C. S., & Walton, G. (2018, September 10). Having a growth mindset makes it easier to develop new interests. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/09/having-a-growth-mindset-makes-it-easier-to-develop-new-interests

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, *82*, 74-81.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185–206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past,

present, and future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing.

Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, *30*(6), 1319–1348. https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1286

Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, *56*(2), 143–165. https://doi.org/10.1177/0021886320913048

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(1), 71–93. https://doi.org/10.1177/0021886314553101

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, *65*(1), 661–691. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1420–1442. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255

Pickard, J., & Campbell, P. (2020, November 15). UK set to ban sale of new petrol and diesel cars from 2030. *Financial Times.* https://www.ft.com/content/5e9af60b-774b-4a72-8d06-d34b5192ffb4

Preuß, S. (2021, May, 16). Porsche lockt mit Homeoffice. *Frankfurter Allgemeine Zeitung.* https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/neue-struktur-und-bonus-porsche-winkt-mit-homeoffice-17343860.html

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, *22*(2), 259–298. https://doi.org/10.1016/S0149-

2063(96)90049-5

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control It. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, *42*(1), 185–227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, *13*(1), 65. https://doi.org/10.2307/2391262

Puranik, H., Koopman, J., & Vough, H. C. (2020). Pardon the interruption: An integrative review and future research agenda for research on work interruptions. *Journal of Management*, *46*(6), 806–842. https://doi.org/10.1177/0149206319887428

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 65–171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1154–1162. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, *27*(3), 383–405. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 308–341. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020

Raiden, A., Räisänen, C., & Kinman, G. (2020). Behavioural ambidexterity: Effects on individual well-being and high performance work in academia.

Journal of Further and Higher Education, *44*(4), 568–582. https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1596232

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375–409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, *20*(4), 685–695. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428

Raisch, S., Hargrave, T. J., & van de Ven, A. H. (2018). The learning spiral: A process perspective on paradox. *Journal of Management Studies*, *55*(8), 1507–1526. https://doi.org/10.1111/joms.12397

Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. *Organization Science*, *27*(5), 1237–1257. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1081

Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, *26*(4), 997–1017. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988

Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, *49*(3), 290–311. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.290.12740

Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, *8*(3), 311–331. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90007-9

Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-Experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, *32*(5), 608–621. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.608

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 956–974. https://doi.org/10.1016/

j.leaqua.2011.07.014

Rothenberg, A. (1979). *The emerging goddess*. University of Chicago Press.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior, 7,* 1–37.

Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020): *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt* (2nd ed.). UTB.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253. https://doi.org/10.2307/2392563

Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees: How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, *55*(8), 1490–1506. https://doi.org/10.1111/joms.12398

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5–64. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422

Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, *6*(2), 169–215. https://doi.org/10.1177/1094428103251542

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446–463. https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies.

Administrative Science Quarterly, *41*(2), 229–240. https://doi.org/10.2307/2393715

Schinoff, B. S., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2020). Virtually (in)separable: The centrality of relational cadence in the formation of virtual multiplex relationships. *Academy of Management Journal*, *63*(5), 1395–1424. https://doi.org/10.5465/amj.2018.0466

Schmitt, A., Gielnik, M. M., Zacher, H., & Klemann, D. K. (2013). The motivational benefits of specific versus general optimism. *The Journal of Positive Psychology*, *8*(5), 425–434. https://doi.org/10.1080/17439760.2013.820338

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, *36*(1), 19–39. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x

Schnellbächer, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, *45*(5), 1535–1561. https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x

Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, *18*(1), 20–38. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0212

Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, *41*(6), 913–932. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00460.x

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, *46*(4), 597–624. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, *46*(5), 864–894. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, *1015*(6), 1592–1623. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381–403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*(5), 522–536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

Söllner, R. (2014). The economic importance of small and medium-sized enterprises in Germany. *German Federal Statistical Office*, 1–11.

Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*, *46*(8), 1408–1435. https://doi.org/10.1177/0149206319829823

Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(4), 379–390. https://doi.org/10.1037/ocp0000020

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 473–499. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332

Statistisches Bundesamt (2019a). Automobilindustrie: Deutschlands wichtigster Industriezweig mit Produktionsrückgang um 7,1 % im 2. Halbjahr 2018. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/04/PD19_139_811.html

Statistisches Bundesamt (2019b). Employed persons working from home. Labour Force Survey. https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Quality-Employment/Dimension3/3_11_homeoffice.html

Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T., & Cronshaw, S. (2019). Resilience and the (micro-)dynamics of organizational ambidexterity: Implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*, *30*(8), 1287–1322. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* Sage Publications.

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 558–577. https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821

Tarba, S. Y., Jansen, J. J. P., Mom, T. J. M., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. *Long Range Planning*, *53*(6). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102048

Taylor, E., & Evans, D. (2019, June 29). Large carmakers including Volkswagen, FCA could face 2021 EU emissions fines: study. *Reuters.* https://www.reuters.com/article/us-carmaker-fines/large-carmakers-including-volkswagen-fca-could-face-2021-eu-emissions-fines-study-idUSKCN1TR0B9

Taylor, P. C., Taylor, E. L., & Luitel, B. C. (2012). Multi-paradigmatic transformative research as/for teacher education: An integral perspective. *Second International Handbook of Science Education*, *2012*, 373–387. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9041-7_26

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, *45*(4), 1517–1539. https://doi.org/10.1177/0149206317714312

Terpitz, K. (2020, August 27). Rügenwalder Mühle: Veggie-Fleisch überholt erstmals klassische Wurst. *Handelsblatt*. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ceo-michael-haehnel-ruegenwalder-muehle-veggie-fleisch-ueberholt-erstmals-klassische-wurst/26128214.html

The Economist. (2021, June 2). What is the European Green Deal? *The Economist*. https://www.economist.com/the-economist-explains/2021/06/01/what-is-the-european-green-deal

Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*, *19*(1), 99–109. https://doi.org/10.5465/amle.2019.0255

Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, *39*(5), 1277–1307. https://doi.org/10.1177/0149206312471390

Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of "The Digital Photography Company." *Organization Science*, *20*(2), 441–460. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0419

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*(2), 320–333. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320

Tumasjan, A., & Braun, R. (2012). In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, *27*(6), 622–636. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.08.001

Tushman, M. L. (2020). Ambidextrie gestern und heute. *Organisationsentwicklung*, *4*, 4–9.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, *38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009

van de Voorde, K., & Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. van Veldhoven (Ed.), *Well-being and performance at work*, (pp. 95-111). Psychology Press.

Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, *17*(7), 663–682. https://doi.org/10.1108/13620431211283805

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, *24*(5), 1459–1477.

https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790

Wallin, A., Pihlajamaa, M., & Malmelin, N. (2021). How do large corporations manage disruption? The perspective of manufacturing executives in Finland. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0383

Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 765–782. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.006

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, *25*(1), 58–76. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *99*(2), 181–198. https://doi.org/10.1037/a0034531

Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2020). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*. https://doi.org/10.1007/s10490-020-09714-0

Wassmer, U., Li, S., & Madhok, A. (2017). Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, *38*(2), 384–394. https://doi.org/10.1002/smj.2488

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 505–516. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001

Wessel, M. (2015, July 27). How to think about the future of cars? *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2015/07/how-to-think-about-the-future-of-cars

Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact. *Journal of Management Studies*, *58*(2), 297–320. https://doi.org/10.1111/joms.12666

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, *26*(10), 887–911. https://doi.org/10.1002/smj.492

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (9th ed.). Luchterhand.

Yeager, D. S., Hanselman, P., Walton, G. M., Murray, J. S., Crosnoe, R., Muller, C., Tipton, E., Schneider, B., Hulleman, C. S., Hinojosa, C. P., Paunesku, D., Romero, C., Flint, K., Roberts, A., Trott, J., Iachan, R., Buontempo, J., Yang, S. M., Carvalho, C. M., … Dweck, C. S. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, *573*, 364–369. https://doi.org/10.1038/s41586-019-1466-y

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.

Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, *50*(1), 24–46. https://doi.org/10.1002/jocb.66

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(1), 54–68. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(1), 84–99. https://doi.org/10.1002/job.2495

Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(4), 813–820. https://doi.org/10.1111/joop.12070

Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *47*(2), 205–246. https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90037-A

Zhang, Yan, Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 538–566. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995

Zhang, Yi, Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in changing contexts. *International Journal of Innovation Management*, *23*(03), 1950021. https://doi.org/10.1142/S136391961950021X

Zhang, Yiwen, LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair… or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, *57*(3), 675–697. https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, *26*(4), 1119–1139. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971

Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, *55*(5), 739–769. https://doi.org/10.1111/joms.12311

Zuzul, T., & Tripsas, M. (2020). Start-up inertia versus flexibility: The role of founder identity in a nascent Industry. *Administrative Science Quarterly*, *65*(2), 395–433. https://doi.org/10.1177/0001839219843486

Appendix

Appendix A - Interview Transcripts (Study 1)

Transcript Interview 1

1 **R1:** Hallo [Name]. Wo bist du?

2 **IA:** Ich bin zu Hause im Home-Office. Wo bist du denn eigentlich?

3 **R1:** Ich bin auch im Home-Office.

4 **IA:** Wie ist die Stimmung bei euch?

5 **R1:** Die Stimmung ist sehr gut. Also ich meine, woran machst du das fest? Man sieht keine Leute. Aber wenn ich schaue, wie auf Social-Media kommentiert wird und wie die Leute initiativ an den Themen arbeiten, die Stimmung ist sehr gut.

6 **IB:** Perfekt. Deswegen ist die erste Frage erst einmal: Was waren so die größten Meilensteine, die in den letzten fünf Jahren passiert sind und die auch so eine strategische Neuorientierung bei [Name Firma] ausgelöst haben?

7 **R1:** Gut dazu, also eine strategische Neuorientierung hat es in den letzten fünf Jahren nicht gegeben. Und wenn wir jetzt die letzten fünf Jahre anschauen, also 2015 bis jetzt, dann hat es keine strategische Neuorientierung gegeben, sondern das war die Phase, die würde ich bezeichnen mit „Vollgas in der Umsetzung". Ich glaube nicht, dass es einhändig geht und deswegen ist das immer eine Synergie. Also ich kann nicht nur operativ sein und die Zukunft vergessen. Ich kann aber auch nicht nur zukunftsorientiert sein und die Gegenwart vergessen. Ich muss beides machen. Und was uns prägt ist, dass wir jeden Tag beides machen. Also wir sind, wenn wir jetzt die Strategie nehmen, die wir 2013 geschrieben haben, und wenn wir die jetzt anschauen, was wir heute tun, dann sind neue Dinge dazugekommen, die wir zwar erwähnt haben, aber die nicht die Wichtigkeit hatten und die sich über die Zeit aber ganz klar ergeben haben.

8 **IA:** Es gibt Innovationen und es gibt disruptive Innovationen. Und wo ihr sicherlich doch ein bisschen disruptiver unterwegs seid, sind die digitalen Elemente.

9 **R1:** Wenn ich jetzt als Management Consultant reden würde, dann würde ich jetzt sagen wir sind unheimlich disruptiv. Wenn ich jetzt als Praktiker rede, dann sind wir auf der Digitalisierung seit 20 Jahren mit zunehmender Beschleunigung, mit zunehmenden Facetten. Das hat nicht Digitalisierung geheißen. Aber am Anfang des Jahrhunderts haben wir unsere weltweite Standardisierung durchgezogen „Global Processes and Data". Wir haben ein System etabliert für die ganze Company. Die ganze Company läuft seit 20 Jahren auf einem Server. Das hat keine Company, die so alt ist wie wir. Diesen riesen Schritt hat sich niemand zugetraut. Oder hat niemand den Mut gehabt, das zu tun, war nicht in der Lage, diese Standardisierung auch durchzuziehen.

10 **IA:** Das weiß ich noch, als ihr das eingeführt habt.

11 **R1:** Wenn du vereinheitlichst kannst du deine ganzen Backbone-Systeme viel einfacher nutzen. Das ist eine Grundvoraussetzung für Digitalisierung. Wenn Digitalisierung heißt, dass jede einzelne Unit ihre Apps entwickelt. Das ist Käse. Es ist nicht produktiv. Es ist nicht irgendwas Neues, sondern das ist einfach Papier ins Handy geschoben worden.

12 **IA:** Ihr habt auch an der Kundenschnittstelle einiges gemacht und ihr habt auch digitale Lösungen eingeführt. Ich will euch keine disruptiven Meilensteine herbeireden. Uns interessieren aber natürlich die Veränderungen. Was ist passiert?

13 **R1:** Ja, aber ich muss euch enttäuschen. Wir sind leider selten disruptiv. Noch etwas Anderes: Wann musst du disruptiv sein? Wenn du was verpasst hast. Wenn du es nicht verpasst, dann brauchst du keine Disruption, weil dann machst du das kontinuierlich und ich glaube, das ist eine von unseren Stärken, dass wir die Themen aufnehmen zu einem Zeitpunkt, wo viele sie noch auf der Seite lassen. Wir machen sie nicht prominent, gewinnen keine Consultant-Preise damit. Aber wenn es dann zum Thema wird, greifen wir schon auf einen Erfahrungsschatz zurück, der da ist, auf Kompetenz, auf Kapazitäten, auf Köpfe, die wissen, wovon sie reden und das dann zu skalieren ist nicht disruptiv.

14 **IA:** Was waren denn in den letzten fünf Jahren die Hauptveränderungen, die ihr gemacht habt?

15 **R1:** Gut also, das erste wie gesagt: Vollgas auf der Implementierung. Zweite: ein klares Bekenntnis zu „One Strategy for the World". Und wir haben uns ganz klar in diese Richtung entwickelt. Dass das, was wir tun, richtig ist für die ganze Welt.

16 **IA:** Wie habt ihr denn das umgestellt?

17 **R1:** Wir haben gesehen, dass wir mit diesen „good enough“ Ansätzen nicht dahin kommen, wie wir uns das vorgestellt haben. Und dann haben wir uns die Frage gestellt: Ist die Welt wirklich so, wie wir sie gesehen haben vor ein paar Jahren? Wir mussten erkennen, dass diese Trennung zwischen Emerging und Mature sich gar nicht so entwickelt hat, wie man das damals gesagt hat, sondern auf Grund der Ambition der Emerging und des Willens eben den gleichen Standard zu haben wie Mature, war dieses, diesen Versuch, denen etwas, ich nenne das jetzt Minderwertiges zu geben, gar nicht erfolgreich, weil das war auch nicht attraktiv. Gleichzeitig hat sich auch der Markt entsprechend entwickelt. Dass das Segment, das ansprechbar ist für Global Best Practices, auch deutlich größer geworden ist. Also das wäre die erste große Veränderung, dass wir aus einer mehr differenzierten Betrachtung der Welt wieder zurück gekommen sind in eine globale Betrachtung unserer Strategie und der Umsetzung.

18 **IA:** Hat es eigentlich auch Auswirkungen auf die Art, wie ihr die Strategie entwickelt? Und jetzt bei dieser Vereinheitlichung, wird das dann alles Top-Down, also zentral entwickelt und einfach ausgerollt?

19 **R1:** Nein. Das ist eine Erarbeitung mit den entsprechenden Regionen. Und das ist keine Veränderung, sondern es ist eine Veränderung, aber es ist eine Anpassung. Das wir diese Kunden bearbeiten wollten hat sich nicht geändert. Es sind die gleichen Kunden, sind die gleichen Segmente. Was sich geändert hat ist, dass wir unser gesamtes Offering zur Verfügung stellen, und nicht nur eine „slim down version for emerging markets“. Also wir haben erkannt, dass der Kunde sich nicht am einzelnen Produkt entwickeln lässt, sondern er will die Gesamtpalette Produkt und Service und Software aus einer Hand, damit er am Schluss eben Produktivität gewinnt. Und das Thema Produktivität ist ein weltweites Thema. Das Thema Sicherheit hat sich mehr und mehr zu einem weltweiten Thema entwickelt. Und das war am Anfang der Strategie nicht so offensichtlich.

20 **IB:** Okay, genau dann würde ich da trotzdem nochmal anknüpfen.

21 **R1:** Darf ich vielleicht einfach durchgehen? Das war jetzt eine der Veränderungen. Es kommen noch zwei, drei mehr. Also das zweite ist ein stärkerer Fokus auf dem Thema Diversity. Wir haben das transparenter, visibler und wichtiger gemacht. Und wir können dann auf die einzelnen Themen eingehen. Das dritte ist das Thema Überarbeitung unserer Systeme, die die Prozesse, die unsere Hauptprozesse führen. Wir haben jetzt gerade das neue People Management eingeführt. Mit einem neuen System und die Erarbeitung dieser Thematik hat natürlich auch dazu geführt, dass wir uns gefragt haben: „how do we support, how do we develop, how do we coach, how do we practice?“ Und all diese Themen auf der People-Seite haben wir zu einem großen Teil verändert. Anders fokussiert. Es ist nicht was Anderes, aber wenn du die Dinge nimmst, wie wir vorher geredet und die Prozesse durchgeführt haben und so wie wir es jetzt machen, „it is a significant change“.

22 **IA:** Worin besteht der Change?

23 **R1:** Vor allem haben wir diesen bisher relativ starren Ablauf eines Jahres: Zielvereinbarung, Entwicklungsgespräch, Zielerreichungsgespräch, das war getaktet in der Jahresagenda und wir haben grundsätzlich gesagt, People Development findet immer statt und nicht dreimal im Jahr. Und wir haben uns Tools gegeben, die uns die Möglichkeit geben, das auch viel öfter, interaktiv, mehr vom Mitarbeiter gesteuert durchzuführen. Und damit eben auch Tools, die dann auf dem Smartphone laufen. Mobil, weil ein Großteil unserer Mannschaft ist mobil und die Coaching Momente, die finden oft im Auto oder irgendwo sonst, aber nicht im Büro statt. Und eigentlich haben wir diesen starren Rhythmus aufgebrochen und schulen jetzt gerade alle Mitarbeiter weltweit, wie wir das in Zukunft machen wollen. Das Thema heißt [Name].

24 **IA:** Und wie führt ihr das ein? Wie schult ihr die Leute?

25 **R1:** Ja, wie immer. Das ist spezifisch. Wir nennen es [Produkt], die Kickoffs waren breit und dann geht es in die Schulung mit interaktiven Videos, also Selbststudium und aber auch Workshops. Und das läuft jetzt weltweit gerade. Und „the core“ ist eine neue Software, die unsere Prozesse jetzt anders unterstützt. Das gleiche machen wir im Vertrieb. Und auch da haben wir uns entschieden, einen neuen Provider zu holen und damit unseren besuchsgetriebenen Ansatz, wie es jetzt im Direktvertrieb ist auf eine mehr Opportunity getriebene Ausrichtung zu switchen. Diese Einführung läuft und wird jetzt in den nächsten 18 Monaten global ausgerollt.

26 **IA:** Wie kann ich mir das vorstellen mit dieser Opportunity?

27 **R1:** Grundsätzlich entwickeln wir Kunden und vorher haben wir einfach den Außendienst dazu gebracht, dass er den Kunden besucht. Der Kunde war relativ unspezifisch, wen er da genau besucht das war up to his skill level. Was wir da erkannt haben ist, dass mehrere Dinge die wir jetzt tun, also solution selling ist eben nicht mehr das Gleiche wie vorher, basically product demonstration and selling. Und dieser switch bedingt auch, dass du viel mehr Multi Level arbeiten musst. Das machen wir schon lange mit [Produkt]. Aber es ist heute eben nicht mehr nur Fleet, sondern es ist unser Gesamtansatz. Und die Opportunity ist das, was beim Kunden offen ist. Ich gebe dir ein Beispiel. Der Kunde verwendet verschiedene Hersteller für seine Geräte. Also er hat [verschiedene Produkt]. Die Opportunity ist jetzt ihn davon zu überzeugen, dass, wenn er alles bei uns hat in einem [Produkt] spart er Zeit, Geld und hat damit Produktivität. Ich kann das nicht einfach einer Person

erklären und dann switcht die ganze Unternehmung, sondern ich muss mehrere Ebenen beim Kunden bearbeiten, um am Schluss bei einem Kunden einen Konsens zu finden, der mir dann die Erlaubnis gibt, das Thema einzuführen. Zwar ist so eine Opportunity, die kann mich über Monate begleiten, aber im System ist alles, was ich dann tue für diese Opportunity. Also meine Besuche, Präsentationen, Besuche von anderen Hierarchie-Leveln der Unternehmung, Video Content, den ich ihm schickte, also Digital Marketing und so weiter. Es kommt in dieser Opportunity zusammen, damit ich immer den Überblick habe: Wie versuche ich jetzt dieser Gelegenheit Raum zu schaffen und natürlich in eine Solution zu drehen. Und vorher habe ich einfach den Kunden betrachtet und wie viel Umsatz mache ich mit ihm und der Außendienstmitarbeiter hat für sich dann entschieden: Wo mach ich jetzt was und welche Baustelle besuche ich? Und welches Gerät führe ich vor? Und damit war der sehr auf sich allein gestellt und niemand hat am Gesamtbild gearbeitet.

28 **IA:** Und sind das dieselben Personen, die an einem Gesamtbild arbeiten?

29 **R1:** Ja. Jedes Mal, wenn man drüber redet, dass man jetzt was verändert vom Spot-Selling zu Solution-Selling. Standardsatz: „Jetzt musst du deine Mitarbeiter auswechseln“. Und ich sage jetzt das nicht dir, sondern das hatte ich schon mal gehört. Ja, und jetzt kommt wieder das, was ich vorhin gesagt habe. Wenn du etwas verpasst hast, dann musst du deine ganze Mannschaft auswechseln. Wir arbeiten seit 20 Jahren mit [Produkt]. [Produkt] braucht genau diese Arbeitsweise. Das war am Anfang für den Außendienstmitarbeiter schwierig. Da gab's viel Coaching, Spezialisten, Führungskräfte, die sich auch in die Schlacht werfen mussten, um den Vertreter hoch zu entwickeln. Diejenigen, die mit uns diese Reise gegangen sind, die haben heute null Probleme, um das Thema Opportunity aufzunehmen. Diejenigen, die nie mit dem Thema klarkamen, sind heute nicht mehr bei uns, weil sie natürlich einen anderen Weg gegangen sind. Und diejenigen, die so halb-halb mitkamen, die müssen jetzt definitiv den Schritt machen und dann bleiben sie bei uns. Oder sie machen definitiv den Schritt nach draußen. Und damit ist es nicht disruptiv, sondern du entwickelst den Mitarbeiter, der Willens ist, mit der Unternehmung und der Strategie mit. Und diejenigen, die lieber das Alte machen, die finden genug Firmen da draußen, die noch am Alten Festhalten.

30 **IA:** Also dieser eigentliche Erfolg, der kam schon deutlich vor der Implementierung. Jetzt geht ihr offiziell auf dieses Opportunity-Thema. Aber ihr habt es vorher schon die ganze Zeit vorbereitet und auch schon vom Mindset damit gearbeitet.

31 **R1:** Jetzt möchte ich nicht, dass du glaubst, dass wir intelligenter sind als der Papst. Weil wir haben das nicht im Voraus gesehen, sondern das ist das, was ich vorhin gesagt habe. Wenn du Trends früh aufnimmst und Stellen schaffst in der Unternehmung, die mit dem Trend arbeiten, dann bist du bereit. Wenn der Trend aufgeht (…), du hast eine Saat, die dann mit aufgeht. Aber es gibt viele, die nicht aufgehen. Du bringst nicht nur den einen Trend und du hast genau schon vor 20 Jahren gewusst, dass es so sein wird. Nee, das hätte ich nie gewusst. Aber das hat sich entwickelt. Wir haben viele andere Dinge gemacht, die haben sich nicht so entwickelt. Aber weil es kleine Zellen sind, erledigt sich das über die Zeit von selbst.

32 **IA:** Diese Saat, pflanzt ihr die überall? Also du hast vorhin von Zellen geredet. Gibt's da bestimmte Einheiten, die das mehr explorieren als andere?

33 **R1:** Also grundsätzlich haben wir zentrale Einheiten, die für das verantwortlich sind. Da gibt es auf der einen Seite ein strategisches Marketing und die entwickeln alle die Market-Reach Themen. Also was entwickelt sich auf Außendienst zum Kunden? Was entwickelt sich da? So geht es der Digitalisierung, Telefonie, Shops und Direktvertrieb. Also da ist ein Nucleus. Wir haben diese Hubs aufgebaut. Gewisse Hubs haben eine Vorreiterfunktion auf gewissen Themen. Ein Nucleus draußen möglichst nahe am Kunden und man datiert das Ding weiterzuentwickeln. Wenn du dann in die Produkte, Software und Service Welt gehst, dann haben wir Units in der Zentrale. Also die Business Units, die das Mandat haben, neue Dinge zu entwickeln. Dann haben wir Leute platziert. Außen Leute, die tummeln sich im Silicon Valley, ein bisschen in Israel. Screenen die Technologien und bringen Dinge rein in die Business Units. Das heißt, wir haben einen strukturellen Prozess. Also wir haben Units, die den Auftrag haben. Aber dann haben wir eine Kultur, die jeden zum Innovationstreiber macht. Bei uns bekommst du nie Blumen für das, was gestern war. Gut ist nicht gut, sondern „what's next?“ Also wenn du was lieferst, dann musst du dich daran gewöhnen, dass man dir nichts sagt: „Wow, das ist jetzt der Stein des Weisen“, sondern da wird mindestens einer sagen „Ja und warum machen wir das nicht so?“ Und geht einen Schritt weiter. Und das ist dieses „continuous improvement“, das in all unseren Mitarbeitern drin ist. Und das ist das Thema Kultur. Also auf der einen Seite strukturierte Units, die die Aufgabe haben und dann aber eine breit gestreute Philosophie, die dazu führt, dass bei uns neue Dinge immer kommen.

34 **IA:** Und wie viele von diesen Zellen gibt es, die verschiedenen Sachen so austesten, pilotieren?

35 **R1:** Also das hängt dann davon ab, was wir lostreten. Wenn ich jetzt einfach aus dem Bauch anfange aufzuzählen, dann sind wir sehr schnell bei 20 und wahrscheinlich verpasse ich dann noch ein paar. Also ich sag jetzt mal, das sind Dutzende.

36 **IA:** Okay. Und dann unterschiedliche Größen. Also manche große Dimension, manche klein.

37 **R1:** Genau.

38 **IA:** Ok, super. Das waren jetzt so Meilensteine. Hast du schon alle der letzten 5 Jahre beschrieben?

39 **R1:** Ja. Diese habe ich jetzt erklärt. Diese Shift von Spot-Selling zu Solution-Selling und damit einhergehend eine höhere Wichtigkeit auf dem Thema Software und auf dem Thema Services. Wir haben einige eigene Units kreiert, eine Business Unit Software und eine Business Unit Construction Service. Und das gab's vorher nicht. Vorher waren alles Production Units. Die sind mehr oder weniger gleichgestellt. Weil, das hat etwas mit Größe zu tun und dann auch Hierarchie. Aber die sind auf Augenhöhe mit den Produkt Units und haben meistens eine Querschnitt-Funktion. Weil Services eben nicht nur auf ein Produkt gehen.

40 **IA:** Wie ist das denn mit der Software? Also das mit den Services kann ich mir noch gut vorstellen. Ist auch ein Business. Aber mit der Software, hilf mir da mal, wie kann ich das Thema in unsere Welt übertragen?

41 **R1:** Ja, wir haben immer Software gehabt, weil unsere Produkte, das sind die Befestigungs-Systeme, die musst du berechnen. Das ist eine Ingenieursleistung. Wenn du irgendeine Brücke baust, dann musst du eben schon sicher sein, dass der Betonträger die Stahlbrücke dann auch halten kann. Weil wenn es dann am Schluss eine Überraschung gibt, wäre nicht gut. Diese Befestigung muss auch mit dynamischen Belastungen umgehen, weil wenn Verkehr über eine Brücke rollt, dann schwingt eine Brücke. Diese Befestigung muss auch Erdbeben aushalten. Diese Befestigung muss auch im Korrosionsschutz beständigen Umfeld ausgelegt sein, weil Brücken, Salz, Winter und so weiter natürlich sehr korrosiv sind. Das heißt, du hast viele Parameter, die kommen aus der Technik und der Ingenieur, der die Brücke dann designt, hat eigentlich keine Ahnung davon, weil was ihn interessiert ist die Brücke und nicht die paar Bolzen, die dann das Ding mit dem Land verbinden. Und genau diese Bolzen und dieses Wissen, das packst du in die Software. Die Software ist dann so, dass er sein Problem eingibt. Also Lastwerte, Schwingungen, Korrosionsbeständigkeit usw. Und die Software spuckt ihm die verschiedenen Varianten aus, die er in die Lösung designen kann. Unser Vorteil ist natürlich, unser Produkt wird dann spezifiziert. Das Ding kommt auf die Baustelle und auf dem Plan steht hier die [Produkt].

42 **IA:** Hattet ihr dieses Wissen vorher schon im Haus oder musstet ihr erst einmal Leute einkaufen?

43 **R1:** Wir hatten das immer schon. Also nein, wir haben den Ingenieuren Software zur Verfügung gestellt schon vor ca. 30 Jahren. Und wir haben das immer gratis gemacht. Das heißt, damals liefen wir noch mit Floppy Disks rum und haben versucht, den Ingenieuren unsere Floppy Disks zu übergeben. Später hat sich das entwickelt, mit der Zeit wurde die Anforderungen an die Software so komplex, weil der Kunde wollte, dass das integriert ist in seinen Systemen. Das für uns der Punkt kam, wo wir gesagt haben, wenn wir das nicht chargen können, dann fliegt es uns um die Ohren, weil das wird immer teurer. Und in den letzten Jahren haben wir unsere Organisation überzeugt, dass das, was wir früher gratis abgegeben haben, dass das verkauft werden kann.

44 **IA:** Ist diese Software eigentlich skalierbar oder ist sie sehr spezifisch pro Kundensegment?

45 **R1:** Pro Anwendung, z.B. Fassaden, Befestigungen, Stahl und Metallbau, Rohrbefestigungen. Das ist Anwendung spezifisch, weil die Anforderungen eben anwendungsspezifisch sind.

46 **IA:** Wie ist denn der Umsatzanteil von Software, Service, Produkte?

47 **R1:** Wir haben schon früher immer unsere Geräte auch repariert. Das war schon immer ein Service. Wir haben für Logistikleistungen gecharged und waren knapp im zweistelligen Bereich. Und heute entwickelt sich dieser Anteil in Richtung von 25% von Services und Software.

48 **IA:** Okay. Und innerhalb von Beiden ist Software ein kleiner Teil?

49 **R1:** Unbedeutend, heute noch ganz klein. Also unter ein Prozent.

50 **IA:** Und strategisch mit der Perspektive, dass das wächst, oder bleibt das so ein Nischenanteil für euch?

51 **R1:** Also die strategische Sichtweise heute ist: Wir wollen das Ding self sufficient haben. Das was wir reinstecken, kommt auch wieder raus, ohne Hardware Sales. Früher haben wir immer gesagt, die Hardware subventioniert die Software. Weil, unser Produkt spezifiziert ist, verkaufen wir die Hardware. Und darum ist es okay, dass wir die Software gratis abgeben. Heute sagen wir, die Software muss sich selber tragen. Morgen werden wir sagen und das ist ein richtig gutes Geschäft. Das ist dann Strategie 20xx.

52 **IA:** Okay. Gibt es bei den Produkten auch digitale Elemente?

53 **R1:** Ja klar.

54 **IA:** Wie entwickelt sich denn dieses Zusammenspiel von Hardware und digitalen Elementen oder Lösungen. Also, wie kann ich mir da die Entwicklung vorstellen?

55 **R1:** Rasant.

56 **IA:** Rasant vom Anteil der digitalen Elemente wachsend oder gibt's noch eine qualitative Dimension?

57 **R1:** Software ist schon lange in unseren Produkten, weil intelligente Produkte haben wir schon lange. Aber diese Software sichtbar zu machen für den Kunden als Kundennutzen, das ist neu. Wir haben z.B. gerade vor kurzem intelligente [Hardware Produkt] gelaunched, die sagen dir, ob sie gut gesetzt wurden. Wir haben Geräte, die sagen dir, ob die Verankerung jetzt sitzt. Also du musst dir das so vorstellen. Früher hast du eine wichtige Befestigung mit deinem mechanischen Prüfgerät überprüft, damit du genug Momentum draufhast. Heute ist das im Schrauber drin, der Schrauber zieht die Schraube an und dann hört er auf und gibt dir auf einem Display das Signal gesetzt, in Ordnung. Das kannst du kombinieren mit Chips, die dir das in die Cloud spielen und der Kunde kann am Schluss die einzelne Befestigung in seinen Plänen als verrified und richtig ausgeführt eintragen. Er muss es nicht eintragen, sondern das wird natürlich selbständig getan. Das heißt, diese Vernetzung der gesamten Anwendungskette wird immer stärker.

58 **IA:** Wie innovativ ist das? Also ihr lebt davon, dass ihr Innovationsführer seid. Wie stellt sich da euer Angebot im Verhältnis zum Wettbewerb dar was Innovation angeht?

59 **R1:** Meilenweit voraus.

60 **IA:** Wie lang sind da die Zyklen? Also sind die da bei dem Digitalen wie auch in anderen Branchen schneller als auf der Hardware Seite? Oder ist das bei euch nicht so?

61 **R1:** Also [Industrie] ist tendenziell immer sehr langsam und weil wir schneller sind als die langsamen, sind wir gut. Wenn du uns vergleichen würdest mit Consumer Electronics, dann sind wir nicht gut. Ja, aber darum spielen wir da ja auch nicht mit.

62 **IA:** Ja. Aber meilenweit voraus. Ihr habt da schon so einen ganz guten Abstand aufgebaut. Das dauert lange, bis die anderen das kopieren können, oder wie ist das bei euch da in dem Markt?

63 **R1:** Schau, jetzt kommt der ganze Kreis. Weil wir Solution verkaufen, können wir den Kreis auch schließen. Und damit einen Zusatznutzen für den Kunden generieren. Wenn du jetzt [Konkurrent] bist, dann hast du das technologisch auch drauf. Die sind nicht dümmer als wir. Im Gegenteil. Aber der Businessnutzen ist für sie nicht relevant, weil sie A) nicht beim Endkunden sind und B) weil sie nicht in der Lösung denken, sondern sie verkaufen ein Gerät. Und jetzt kannst du eine gewisse Intelligenz ins Gerät packen: Wann wurde ich gekauft? Wieviel Stunden habe ich gearbeitet? Aber that`s it. Das liest du aus über eine App und dann so „what's the benefit?" Das heißt all diese Lösungen, wo du in der Kombination mit der Befestigung Daten generierst, die für den Kunden dann einen ganz anderen Wert generieren. In diesen Dimensionen denken unsere Konkurrenten nicht, weil das für sie ja auch nicht die gleiche Value Proposition sein kann.

64 **IA:** Ihr habt doch da auch Firmen gekauft, digitale Firmen? Welchen Stellenwert haben die? Ist das irgendwie so ein kleiner Anhang oder sind die schon im Zentrum von euren Angeboten drin? Und wo sind die Benefits aber auch vielleicht die Stolpersteine?

65 **R1:** Also was wir kaufen ist ja meistens Technologie und die Technologie geht dann auf in unseren Produkten. Wir kaufen nicht Firmen, die dann eigenständig irgendeinen Weg gehen, sondern wir integrieren die Technologie, die wir kaufen, die Leute, die wir kaufen, integrieren wir in unsere Entwicklung und das geht dann auf in unseren Produkten. Also eine Firma, die wir gekauft haben. Ich sage jetzt auf dem Thema Laser vor vielen, vielen Jahren, die gibt es heute nicht mehr. Das ist unsere Philosophie im Thema Akquisition: Wir kaufen nicht Umsatz, wir kaufen nicht Kunden. Wir kaufen Technologie, die wir dann in unsere Produkte einbauen.

66 **IA:** Wir hatten jetzt im Zusammenhang mit diesen Studenten Projekten auch immer so Herausforderungen und eine von denen war glaube ich auch die Integration einer Firma. Waren das [Land der Firma]?

67 **R1:** [Akquisition]. Okay, gut, da wäre ich noch draufgekommen. Das ist auch eine Veränderung. [Akquisition] ist in einem Feld tätig, Öl- und Gas, wo wir mit Singel-Solution aufgetreten sind. Also wir hatten eine und „One Ponytrick Show" und damit kannst du zwar Umsatz machen, aber du hast nie Relevanz beim Kunden. Und was [Akquisition] bietet ist ein Gesamtsystem, das unsere Produktpalette erweitert. Und die haben das Thema digitales Bauen, weil das im Öl- und Gas viel weiter ist, als beim traditionellen Bau, auch schon weitergeführt. Für uns ist [Akquisition] ein segmentierter Ansatz. Wir verkaufen unter der [Akquisition] Brand. Aber wir haben die [Firma] - Offer und das [Akquisition] - Offer kombiniert. Und unsere Öl- und Gas Vertriebsleute, die beides verkaufen. Und was wir von [Akquisition] bekommen haben, ist ein Einblick, wie diese Technologie, also das digitale Bauen, wie das eben unseren Produktansatz unterstützt. Und da sind wir wieder bei Software. Auch [Akquisition] hat Software, die eben am Schluss dem Kunden hilft, die ganze Installation zu designen. Und damit eben dann auch Materialauszüge usw. Also [Akquisition] ist eine Stärkung unseres Öl- und Gas Ansatzes und das haben wir strategisch 2013 klar angesagt, weil wir ein bisschen die Zyklizität der [Branche] ausgleichen wollen. Also vorher waren wir 90% [Branche] und jetzt versuchen wir Öl- und Gas Ansatz 20-25% von unserem Umsatz. Das sind große Projekte. Da muss man mehr Vorarbeit leisten als internationales Betriebsteam. Aber deswegen haben wir uns entschieden, die Firma zu kaufen, weil sie uns eben einen ziemlichen Schub gab auf diesen Themen. Also jetzt haben wir die Strategie von Welten gemerged. Wir haben jetzt eine globale Strategie. Darin haben wir auch Hubs ausgerollt über die ganze Welt. Wir haben Hubs heute

nicht nur in Europa und den USA, sondern eben überall. Wir haben investiert in die Emerging Markets, in bessere Strukturen, damit wir eben das gesamte Produkt, Software und Services Portfolio anbieten können. Wir haben unsere People Prozesse überarbeitet. Wir haben unsere Salesforce Themen überarbeitet. Wir haben Öl und Gas dazu geholt. Und dann kannst du jetzt noch Digital Marketing nehmen, wo wir über hundert Leute investieren in eine Digital Marketing Kompetenz, um eben den Kunden moderner und umfassender bedienen zu können. Und das sind so die Veränderungen, zu was waren die größten Meilensteine der letzten fünf Jahre.

68 **IA:** Dann gehen wir ja immer in die Tiefe. Wir versuchen jetzt erstmal sozusagen den roten Faden der Story irgendwie mit dir nachzuvollziehen. Die anderen Fragen sind viel enger. Ich würde ganz gern nochmal das Thema Digital Marketing besser verstehen. Wie sieht das aus mit eurem Direktvertrieb und wie passt das mit dieser engen Kundenbeziehung zusammen? Dass ihr jetzt da in dieses Digital Marketing mit 100 Leuten reingeht. Beschreib mal, was ist neu, wie passt das in die alte Welt?

69 **R1:** Also du hast jetzt das Pech, dass du mich als Exponenten gewählt hast. Wenn hier jetzt ein Anderer sitzen würde, dann würde er dir erklären, wie wir die Welt neu erfunden haben. Leider sitz ich jetzt da und ich nehme da ein bisschen Schmackes raus, weil Omni Channel gibt es bei uns seit 25 Jahren. Es war zwar ein Hype in den 90er Jahren, aber wir haben das schon in den 80er Jahren eingeführt. Weil wir erkannt haben, dass wir den Kunden nur umfassend bedienen können, wenn wir auf seine schlechte Verfügbarkeit ein Netzwerk von Kontaktpunkten aufbauen. Und das ursprüngliche Netzwerk, ganz am Anfang, war der Außendienstmitarbeiter, ganz allein. Dann haben wir in den 80er Jahren eine Strategie entwickelt, das wir das ergänzen mit einem [Firma] - Center, also stationären Vertrieb und einem Customer Service. Sie haben 1986 Customer Service eingeführt, da wussten viele Industrien noch gar nicht, wie man Telefone schreibt. Und aus dieser Entwicklung hat sich dann alles andere ergeben. Wir haben online dazu geführt, Anfang 2000. Wir haben dann das Thema „Wie können wir diese Leads nutzen?“ immer wieder bearbeitet. Aber wir waren aufgrund der Technologie, die damals vorhanden war, nie wirklich in der Lage, etwas Kluges daraus zu machen, weil am Schluss, bis diese Daten bei uns dann irgendwo waren und wir sie dann konsolidiert dem Außendienst wieder zur Verfügung gestellt haben, ging die Welt schon lange weiter. Und wenn du dir jetzt überlegst, was heute läuft mit der ganzen Data Intelligence, mit dem Data Mining, mit den Spuren, die jeder von uns digital hinterlässt, kommen wir jetzt in Dimensionen, die uns eigentlich befähigen, das, was wir schon lange haben, endlich richtig einzusetzen. Und was wir jetzt aufbauen, ist genau diese Fähigkeit, die Daten zusammenzuführen. Also all die digitalen Touchpoints, um sie dann zeitgerecht und meaningful in die Opportunities der Außendienstmitarbeiter einspeisen zu können. Dafür arbeiten wir jetzt mit [Firma] zusammen. Dafür haben wir die Marketing Cloud aufgebaut. Und dafür haben wir die 100 Leute aufgebaut, die jetzt Scripts schreiben. Welche Daten für uns bewirken können bei Touchpoints mit dem Kunden. Das heißt das Zusammenspiel, Teamwork war schon immer bei [Firma] das Thema. Wir waren aber nicht wirklich in der Lage, die Touchpoints so zu sammeln und zu verdichten, dass sie für den Außendienstmitarbeiter und für den Kunden Sinn gemacht haben. Und wir kommen jetzt in die Lage, meaningful content aufzubereiten. Auf der Kundenseite und natürlich auch auf der Außendienstseite. Und meaningful content ist nicht: Ich klicke auf eine App und bekomme dann gleich ein Briefchen, dass ich das doch auch kaufen könnte, sondern meaningful content ist eben die Opportunity zu entwickeln, sodass der Kunde am Schluss das als seamless process versteht. Das machen wir im Digital Marketing und jetzt kann man das natürlich als Stein des Weisen und alles ist neu darstellen. Oder es ist eben die Weiterentwicklung dessen, was wir schon lange tun und immer wieder versucht haben. Wo wir aber technologisch nicht in der Lage waren, das zu tun.

70 **IA:** Habe ich das jetzt richtig verstanden, dass sie praktisch euch intern unterstützen, also damit ihr gezielter eben diese Opportunities entwickeln könnt?

71 **R1:** Auf der einen Seite sollen sie natürlich Opportunities kreieren und auf der anderen Seite sollen sie systematisch in der Abarbeitung, zum richtigen Zeitpunkt der richtigen Intervention, Information liefern.

72 **IA:** Aber die haben selbst praktisch keine digitalen Kanäle zum Kunden aufgebaut.

73 **R1:** Digitale Kanäle zum Kunden haben wir schon lange aufgebaut. 90% von unserem Umsatz ist Online.

74 **IA:** Genau. Aber das machen nicht diese 100 neuen Marketingleute da.

75 **R1:** Nein, das macht der Kunde selbst. Doch, das machen diese auch, die Entwicklung der Webseite. Und die entwickeln dann natürlich die Tools dahinter weiter: Self-Service für den Kunden und rund herum und virtuelle Beratung und Download von Software usw. Also klar machen die das.

76 **IA:** Wir hatten jetzt auch immer bei unseren Studentenprojekten diese Herausforderung, dass manche meinten, das kannibalisiert unsere intensive Kundenbeziehung. Das ist nicht mehr [Firma] und das passt nicht zu unserer Kultur, wie wir mit Kunden arbeiten. Wenn ich dich höre, dann ist das wahrscheinlich, weil du da sitzt. Das klingt so, als wäre das jetzt so der letztendliche Schlussstein des integrativen Ansatzes, das unterstützt eigentlich das Bestehende mehr, als dass es plötzlich eine andere Kultur reinbringt.

77 **R1:** So also erste Antwort wäre ja, das Kanal-Konfliktthema, das haben wir seit 25 Jahren. Weil draußen die Mitarbeiter fahren das natürlich gar nicht gut. Als wir den Customer Service eingeführt haben, weil der hat gesagt, er soll bei mir anrufen und nicht beim Customer Service. Du musst dir vorstellen, als wir den Customer Service eingeführt haben, kam die Mobiltelefonie auf. Also der Außendienstmitarbeiter hat sich natürlich sofort mit dem Mobiltelefon, also damals natürlich nicht was wir heute kennen, aber hat sich verfügbar gemacht für den Kunden. Wir mussten den Außendienstmitarbeitern verbieten, dass sie ihre Mobil-Nummer an den Kunden geben. Weil wir nicht wollten, dass der Außendienst permanent am Draht hängt, wenn er eigentlich Kunden auf der Baustelle beraten soll. Und diese Kanal-Konflikte und diese Ängste haben wir beim Customer Service gehabt, die haben wir bei der Online-Einführung gehabt, die haben wir jetzt beim Digital Marketing wieder. Verstehst du? Das Loslassen war noch nie eine Stärke von Menschen. Also das ist nicht neu. Aber es ist auch heute eine Herausforderung. Punkt 2: Wir sind klarer, welche Kunden der Außendienst wirklich bearbeiten sollte, in seiner Priorität und in seinem Fokus und welche wir nicht so bearbeiten können, weil der Ansatz zu exklusiv ist. Da hast du die Unterscheidung zwischen Potenzialkunden, also größeren Kunden und kleineren Kunden. Was wir versuchen im Digital Marketing ist ein Ansatz zu finden, wie wir den Kleinkunden bedienen können, zu seiner vollsten Zufriedenheit. Und wenn wir eine physische Intervention brauchen, schicken wir den Mitarbeiter dahin. Der besucht diesen Kunden einmal im Monat. Damit schaffen wir wieder Wert für den Außendienst und für den Kunden. Und diese kleinen Kunden sind mega happy, wenn sie möglichst alles selber machen können. Die wollen bestellen, wenn sie Zeit haben und die wollen im Internet surfen und die wollen Dinge anschauen. Und es ist nur die Ausnahme, dass sie einen Mann haben wollen, der mit ihnen etwas macht auf der Baustelle. Und wir können diese Kombination gewährleisten und das Digital Marketing hilft uns eben, den kleinen Kunden nicht zu verlieren. Während der Außendienst sich auf die großen Kunden fokussiert und da eben Opportunities verkauft, also Solution Selling macht was by definition schon einen längeren Sales circle hat.

78 **IB:** Ich hätte eine Frage jetzt noch zu dem Meilenstein, weil du gesagt hast am Anfang, dass schon eine große Veränderung in den letzten fünf Jahren Speed ist und die Geschwindigkeit wie die Auswirkungen von außen jetzt auch auf [Firma] eine Auswirkung haben. Da würde mich jetzt noch interessieren, wie sich das konkret äußert. Weil jetzt diese Meilensteine schon so eine kontinuierliche Weiterentwicklung waren. Welche Rolle spielt da jetzt die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen, also extern auf [Firma]?

79 **R1:** Also grundsätzlich spielt es uns in die Karten. Weil wir sind immer früh und ich rede für [Branche], wir sind nicht Frontrunner in Hightech, aber wir sind Frontrunner in unserer Branche, und wenn sich die Veränderungen schneller durchsetzen, hat der Frontrunner immer einen Vorteil. Aber das Problem des Frontrunner ist es, dass er die Veränderung ja mitträgt. Und in [Branche] war das zum Teil wirklich ober mühsam, wenn man den Kunden versucht hat zu erklären, dass sie Produktivität gewinnen würden, wenn sie das Internet nutzen und der dir sagt: Was soll der Quatsch? Willst du nicht mehr vorbeikommen? Dann kannst du auch die Aufträge vergessen. Das heißt eigentlich die Langsamkeit in der Innovation des Baus war für uns immer ein Hemmnis. Die höhere Geschwindigkeit eröffnet uns eine Vielzahl von Business Opportunities, die wir vorher nicht hatten.

80 **IB:** Und das bedeutet dann folglich auch, dass das jetzt intern gar keine Veränderungen ausgelöst hat, dass wir jetzt noch schneller auf Veränderungen vorbereitet sein müssen.

81 **R1:** Was das intern ausgelöst hat, war warum ich Vollgas gesagt habe. Da wir die letzten fünf Jahre sehr erfolgreich unterwegs waren, hatten wir nie ein Thema. Wenn jemand eine neue Idee hatte und einen siebenstelligen Betrag gebraucht hat, wir konnten einfach sagen: Okay, let's do it. Wenn du durch Krisenjahre läufst, musst du deine Ausgaben viel mehr priorisieren und damit hast du automatisch eine geringere Geschwindigkeit.

82 **IB:** Ja, sehr interessant. Und dann kann ich vielleicht da gleich dann die Frage anschließen, die ein bisschen was überspringt in dem Leitfaden, aber auf die Corona-Krise ein bisschen abzielt. Wie ist [Firma] zum einen darauf vorbereitet, durch die gute Kulturarbeit die sie in den letzten Jahren schon immer gemacht haben. Und was ist sozusagen jetzt die Vorhersage, was das für ihr Geschäft bedeutet?

83 **R1:** Also das Wichtigste, das ich gleich erwähnen werde ist, wir haben viele Führungskräfte, die bereits durch die Krise 2008 und 2009 durchgegangen sind und dann die die follow-on, Währungskrisen, und 2015 war nochmal glaube ich. Also wir haben ein Krisen-erprobtes Senior Management, da fliegt jetzt keiner raus. Die sind alle wirklich cool und gehen zurück in den Crisis Management Mode. „Ich muss jetzt schnell mal das Hemd wechseln“. Und das ist sicher eine der großen Stärken. Wir sind es gewohnt, mit dieser Unsicherheit umzugehen, die man jetzt hat, weil der Verlauf dieser Krise ist bis jetzt hausgemacht. Und wenn wir das, ich sag jetzt die Lockdown Maßnahmen aufheben, dann gibt es keinen Grund, dass es nicht eine sehr schnelle Erholung geben wird. Je länger aber die Lockdown Maßnahmen gehen, desto mehr sekundäre Effekte wird das haben. Und da wir in einer Industrie arbeiten, die nicht bekannt ist für große Liquiditätspolster und hohe

Profitabilität, könnte es dann einige Kunden auch zerlegen und das wären dann Spätfolgen. Und natürlich das hätte einen Impact auch auf die Konjunktur in der längeren Frist. Wenn diese Lockdown Maßnahmen in den nächsten 4 Wochen gelockert und aufgehoben werden, wird es ein sehr schnelles Rebounding geben und dann sind wir gut beraten, dass wir jetzt nicht zu fest bremsen.

84 **IA:** Wie arbeitet ihr denn mit dem Krisenhemd?

85 **R1:** Angenehm.

86 **IA:** Naja, also was ist der Unterschied? Wenn ihr sagt Krisen haben wir erlebt, jetzt ziehen wir wieder das Krisenhemd an. Was zeichnet euren Umgang mit der Krise aus?

87 **R1:** Also erstens, wir haben eine Krisenstruktur. Also es gibt bei uns ein Crisis Management. Es ist etabliert und das wird aktiv, sobald Krisen entstehen. Jede lokale Organisation hat eine Crisis Management Organisation und was sind die Basics drin? Wie kommuniziert man? Wie kommt man zusammen? Und das läuft seit zwei Monaten bei uns. Und die haben über die Zeit diese immer kommuniziert, die verschiedenen Maßnahmen dann verschärft. Zuerst waren es Reisebeschränkungen, dann waren es Reiseverbot, dann waren es natürlich lokale Maßnahmen bei Lockdown usw. Also praktisch unsere ganze Company ist im Homeoffice jetzt. Die Produktion läuft. Und die sind jetzt am Evaluieren. Was ist der Volumen Impact? Aber wir haben z.B. in der Produktion sofort 2 Teams gemacht, um die Möglichkeit zu haben, wenn ein Case ist, eben nicht die ganze Anlage zuzumachen. Alle physischen Jobs, die sind natürlich noch vor Ort, aber da haben wir sofort natürlich mit Abstand und Mitarbeiterschutz usw. Diese Dinge, die sind schon lange gelaufen. Alle Leute, die Bürojobs haben, sind mehr oder weniger im Homeoffice. Und ja, die einen oder anderen gehen von Zeit zu Zeit ins Büro. Aber das sind sehr wenige Leute. Und so hat es uns eigentlich völlig seamless das Homeoffice erlaubt. Also wenn ich jetzt zu mir sage, ich muss meinen Laptop niemandem geben, dass ich dann irgendwie Homeoffice machen kann. Ich habe keinen IT-Menschen gesehen in den letzten drei Monaten. Und ich bin befähigt, sämtliche Tools da draußen zu verwenden.

88 **IA:** Wie geht jetzt der Vertrieb weiter, sind die Center noch am Operieren? Und wie sieht das aus mit Besuchen oder seid ihr da auch digital?

89 **R1:** Besuch nur auf Anforderung von Kunden, weil da sind wir natürlich respektvoll und wollen nicht einfach irgendwo aufschlagen und den Kunden eigentlich in Unannehmlichkeiten bringen, sondern wir gehen nur, wenn wir angefordert werden. Aber du musst dir das so vorstellen, da ist natürlich ein reger Austausch, weil [Arbeit] in den meisten Ländern nicht gestoppt wurde. Und damit ist die Aktivität reduziert. Das sehen wir auch in unseren Umsatzzahlen. Und wir haben natürlich jetzt böse Szenarien für die Monate, die vor uns liegen. Aber unsere Außendienstmitarbeiter sind im Kontakt mit dem Kunden. Der Kunde kann das per Telefon bestellen, er kann online bestellen. Wir brauchen die physische Präsenz nicht. Aber wir brauchen die Relationships. Wenn also der Kunde Turner den Joe anruft und er kennt den Joe. Joe weiß, was der Turner gerade macht. Wenn der Turner sagt Hey, ich brauch nochmal ein paar von den [Produkt], dann weiß Joe, was er bestellen muss. Und weil der Turner eigentlich gar keine Alternativen hat, ist er [Firma]-Mann in dieser Situation vielleicht sogar noch die beste Option. Also ein Krisenhemd hat für uns immer eine Innenseite. Und das ist die Opportunity. Darum tragen wir das gerne.

90 **IB:** Du hast es auch schon angesprochen, viele Themen sind jetzt gerade in der Entwicklung sozusagen. Da wäre jetzt noch unsere Frage dazu: Was sind die Herausforderungen die bevorstehen? Und was sind vielleicht die Themen, die jetzt als nächstes umgesetzt werden sollen mit dem Blick nach vorne?

91 **R1:** Also das sind vor allem die zwei Themen, die ich angesprochen habe, die Veränderung in wesentlichen Prozessen A) Mitarbeiterführung und B) Außendienst. Und das läuft jetzt gerade. Also wir hatten vorgesehen, zum Beispiel für den Außendienst große Meetings zu machen. In diesen Wochen mussten wir alle absagen und wir müssen jetzt den Weg finden, wie wir diese neue Art des Verkaufens und des Management Prozesses im Vertrieb, wie wir das virtuell und digital über die Welt ausrollen. Weil die Möglichkeit von physischen Meetings und Schulungen wird, ich sage jetzt mal für die nächsten zwei Monate, nicht realistisch sein. Und wir sind aber mittendrin. Das Thema ist jetzt die Geschwindigkeit aufrechtzuerhalten und die Krise zu nutzen und eigentlich vielleicht sogar einen besseren Job zu machen, weil die Leute zu Hause sind und halt doch ein bisschen mehr Zeit zur Verfügung haben für das Strategische, weil das Operative brachliegt oder langsamer geht.

92 **IA:** Was sind da noch so für generelle Herausforderungen? Wenn ihr jetzt nach vorne schaut. Wo sind jetzt die Sachen, wo ihr sagt, da ist eine Knack-Nuss, die müssen wir uns erstmal erarbeiten diese Themen.

93 **R1:** Grundsätzlich hast du ein Thema implementiert, wenn der Mann an der Basis es als seine Lösung erklärt. Solange du ihm erklären musst, was er anders machen soll, hast du es nicht eingeführt und das steht noch vor uns. Digital Marketing. Ich habe es vorhin beschrieben. Natürlich passt die Entwicklung voll ins Konzept. Intellectually wonderful- practically not there yet. Was heißt denn das? Ich meine, wir alle werden zu gespamt digital mit Informationen, die wir nicht einmal anschauen. Was bedeutet denn Digital Marketing im Sinne von Generate Impact? Ich challenge die Leute immer, indem ich sage: Wenn wir eine Information schicken, sollte

die Opening rate 100% sein. Dann sagen die: So ein Quatsch, 15% ist Weltklasse. Wenn du Carpet Bombing machst ist 15% Weltklasse. Wenn du aber individuell tailored, kundenspezifische, personenspezifische Informationen liefern kannst, die für ihn relevant sind, dann wirst du 100% bekommen. Wenn er es nicht öffnet, dann hast du was falsch gemacht. Und diese Herausforderung, das ist noch ein theoretisches Konzept.

94 **IA:** Und diese Herausforderung bezieht die sich auch auf [People Management] und Opportunities und eben das Digital Marketing?

95 **R1:** Nein, ganz klar auf der Vertriebsseite. [People Management], ehrlich gesagt glaube ich nicht, dass das eine Herausforderung ist, weil wir machen einen Schritt auf die Leute zu. Das alte System war nicht einfach im Handling. Also wenn du deine People Prozesse wirklich digital abbilden wolltest, dann hast du als Führungskraft viel Aufwand betrieben. Und damit war die Adaption-Rate überschaubar. Was wir jetzt versuchen ist ein intuitiveres Modell zu fahren mit mehr Touchpoints, mit mehr Implikationen, vom Thema Mobilität auch. Und wir erhoffen uns dadurch ein umfassenderes People Management mit einer Datenqualität, die uns dann viele Prozesse vereinfacht. Wenn wir Leute entwickeln, dann haben wir ja regelmäßig diese Führungs-Meetings, wo wir über unsere Leute reden. In der Vergangenheit wurde das immer händisch aufbereitet, obwohl wir alle Daten im System hatten oder eben glaubten zu haben, musste das händisch aufbereitet, verifiziert werden. Was ist jetzt dein Werdegang? Was sind die Bewertungen gewesen? Und so weiter. Es musste immer wieder kreiert werden. In der Neuen Welt können wir jetzt aus den Daten, die da sind, die Präsentationen generieren, die wir brauchen. Das heißt, es gibt eine Standardisierung und damit eben auch eine bessere Transparenz über das, was der Mitarbeiter auch erlebt in der Entwicklung, im Coaching, im Feedback. Wir wollen und das ist ein wichtiger Punkt, wir wollen mehr auf den Stärken aufbauen und weniger über die Schwächen reden. Also wir wollen immer noch Schwächen entwickeln, aber wir wollen die Stärken fördern. Und das ist schon ein Switch, auch in unserem mentalen Denken, wie wir ein Mitarbeitergespräch aufsetzen, ein Entwicklungsgespräch aufsetzen. In der Vergangenheit sind wir durch viele Punkte und dann haben wir drüber geredet: Und was machst du falsch? Und wir wollen das drehen in, was machst du gerne und was machst du gut? Und wie können wir davon noch mehr bekommen? Was hindert dich daran, da noch mehr zu machen, damit drehen von einem „jetzt redet man wieder drüber was ich alles falsch gemacht habe“. Nein. Wie könnte ich noch mehr, noch mehr von meinem Potenzial in die Firma bringen?

96 **IA:** Wo siehst du denn jetzt die kulturellen Herausforderungen?

97 **R1:** Das war jetzt gerade eine. Jetzt gehst du durch eine Krise. Eine Krise ist auch immer wieder ein Top-Down Moment. Unsere Kultur lebt aber von der lokalen Initiative und vom Bottom-Up, Self-Responsibility, Entrepreneurship. Und ich hoffe, dass die Krise nicht so ist, dass wir das wieder ein bisschen verlieren, weil weniger Ressourcen da sind, weil Entscheide halt eben von oben runter gefällt werden müssen, weil der Führungsstil natürlich direkter wird. In so einer Krise. Also das wäre eine kulturelle Herausforderung, dass wir möglichst schnell aus dem Krisenmodus zurück in das in Environment kommen, das wir noch vor wenigen Monaten hatten. Zweitens: Wir haben wichtige People Veränderungen, also wir sind auch in einem Generationenwechsel. Ich bin der Erste und das ist immer eine kulturelle Herausforderung. Dass der Wechsel das, was da ist, hält und weiterentwickelt. Und dass da nicht ein gespürter Wechsel in der Organisation stattfindet. Die sind alle in einem Alter, wo sie ausscheiden werden. Das bedeutet, es ist eine größere Transformation im Gange. Und das ist eine große kulturelle Herausforderung.

98 **IA:** Verstehe. Ja. Habt ihr denn eigentlich schon ein Culture workshop wieder geplant? Welches Thema?

99 **R1:** Ja, das Thema was wir jetzt gerade ausrollen, also schon seit einem Jahr ausrollen. Es geht eigentlich um das Thema Caring. Wir sind sehr klar auf der Performance Orientation. Und wir versuchen das Thema Caring in den Mittelpunkt zu stellen, weil wir immer wieder Feedback bekommen vom Mitarbeiter, dass unsere Workload hoch ist. Wir versuchen, das Thema zu verknüpfen, indem wir eben nicht einfach sagen, okay, dann müssen wir weniger arbeiten, sondern wir sagen die Welt dreht schneller, wir müssen schneller drehen. Wir können aber nicht mehr arbeiten. Wie können wir uns besser managen als Individuen, aber auch im Team, um eben gewisse Prozesse weniger intensiv ablaufen zu lassen oder nur so intensiv wie nötig. Teamwork kann ein Beschleuniger sein und Teamwork kann auch ein eine Bremse sein. Schlechtes Teamwork breaks you down, gutes Teamwork increases Performance. Und das sind die Themen, die wir in diesem Workshop diskutieren. Aber es geht auch um Persönliches. Wie gehe ich mit den Themen um? Lade ich mir die Verantwortung der ganzen Welt auf die Schultern, bin ich eben auch in der Lage zu fokussieren. Wie gehe ich mit dem elektronischen Noise um? Wie oft nehme ich mein Handy? Habe ich meine E-Mail auf dem Handy? Wie oft gucke ich drauf, bin ich noch in der Lage, überhaupt strukturiert zu arbeiten? Oder lasse ich mich am laufenden Band ablenken? Also wie viel mal, muss ich denn die Nachrichten anschauen, um zu wissen, dass Corona Virus da ist und noch ein Weilchen bleibt und trotzdem schauen wir zwanzig Mal drauf? Die Themen diskutieren wir auch. Also es ist nicht nur was macht die Company, sondern eben auch, was machen wir selbst.

100 **IA:** Okay, gut. Das finde ich, war jetzt ein ganz toller Überblick. Erstmal, dass wir so die große Story haben und das ist jetzt auch unser erstes Interview gewesen. Alles, alles Gute. Herzlichen Dank, bleib gesund.

Transcript Interview 2

1 **R2:** Hallo.
2 **IA:** Hallo! Wie geht's dir? Bist du die ganze Zeit im Homeoffice?
3 **R2:** Ja gut, sehr gut. Also wir haben jetzt seit 5. Mai angefangen, dass die Leute die Chance haben zurückzukommen. Da gibt es jetzt so drei Kategorien A) bleibt zu Hause, B) und C) wechseln sich ab. Eine Woche Homeoffice, eine Woche im Büro und in meinem Team haben wir jetzt drei Leute, die eigentlich jeden Tag im Büro sein müssten, weil sie viel so Train-the-Trainers machen für dieses [Name]-Projekt, das wir haben, und da braucht man große Bildschirme.
4 **IA:** Super, lass uns einsteigen. Wir müssen erst einmal rausfinden, worum es überhaupt geht.
5 **R2:** Nein, der Grund warum ich frage ist, weil wir bei [Firma] ja immer eine Evolution in allem was wir tun haben. Wir machen ja nie was Radikales, dass das, was gestern galt, nicht mehr gilt usw., sondern wir sind eigentlich proaktiv und versuchen zu steuern. Deswegen ist es schwierig zu sagen, was war der Moment, wo die Welt anders wurde, was hat sich dramatisch verändert. Das ist ein bisschen die Langweiligkeit von [Firma], dass wir es immer schaffen bevor es soweit kommt, uns anzupassen, zu einem gewissen Grad. Was jetzt sehr spannend ist, jetzt hast du ja eine, wo alle über Nacht, die ganze Welt mehr oder weniger, stillsteht. Nicht diese, es fängt irgendwo an und es lässt sich in eine Region isolieren und erst dann geht es weiter, sondern plötzlich ist die ganze Welt gestanden. Und dann heißt es ja auch für uns, wo quasi zweidrittel der Leute Verkauf sind. Sie dürfen nicht einmal zum Kunden gehen. Wo du dann als Firma sagen muss, was tue ich? Weil, wenn sie nicht produktiv sind und wir haben ja auf aufgrund von unserm Geschäftsmodell sehr hohe Fixkosten, was tue ich dann? Und was wir jetzt wirklich machen, ist das als Chance nutzen. Wie können wir die Leute am besten beschäftigen, damit sie besser qualifiziert sind, wenn das Geschäft dann irgendwann mal zurückkommt? Und wir sind ja jetzt in einem ganz großen Transformationsprozess. Wir nennen es [Projekt]. Also wie wir mit Kunden arbeiten. Wie werden wir noch mehr Customer-centric? Also mehr im Sinne von strategic account development. Da spielt auch dieses wie spielt die Kanälewelt zusammen, also wie komplimentiert digital das Physische. Was können wir als Firma da machen? Das wir besser sind als die, die nur digital gehen oder nur physisch gehen, weil sie sich komplimentieren? Im Sinne von wir sind sehr gut, wenn wir physisch Kontakt haben. Was müssen wir tun, dass die digitale Experience genau die gleiche ist? Nicht, dass das abfällt, dass das eine andere Erfahrung ist. Und dann gibt's ein Riesenprojekt dazu. Und da sind wir jetzt in dem Piloten seit November mit [Region]. Aber das System ist nur ein Element davon. Es ist der ganze Prozess, dass was dahintersteckt. Und dann hatten wir ja eine typische Rollout Planung über die nächsten zwei Jahre, wo wir sukzessive die nächste Ländergruppen dazu nehmen. Und jetzt haben wir gesagt, man kann es auch anders machen. Wir können auch viel schneller gehen. Dann hat man es jetzt nicht von oben diktiert, sondern es als Option diskutiert. Aber dadurch einen Pull Effekt kreiert, wo die Geschäftsführung sagt, jetzt ist eigentlich der beste Zeitpunkt, um eine System Implementierung zu machen, weil sie eh nichts Vernünftiges tun können. Und lass uns jetzt die Zeit nutzen, dass wir sie viel schneller machen können. Und dann haben wir es quasi hinter uns und können nach dem neuen Konzept arbeiten, wenn wir aus der Krise kommen. Jetzt gehen wir hin und reduzieren eine normal acht Monate Vorbereitung zum Go-Live auf drei Monate. Statt ein paar wenige Länder, machen wir 45 Länder auf einmal. Ursprünglich war geplant als face-to-face, wie du oft solche Sachen machst. Und jetzt müssen wir alles virtuell machen, weil niemand zusammenkommen kann. Und das ist so eine Geschichte, wie kann so eine Krise als Chance genutzt werden? Sachen, wo vor acht Wochen jeder gesagt hätte „unmöglich". Du kannst nicht ein System virtuell einführen. Wir müssten zusammenkommen. Wir müssen das so tun, was wir immer gut getan haben. Wir müssen Schritt für Schritt gehen, lernen, bevor wir das nächste Machen. Und auf einmal gehst du hin und machst es auf einen Schlag. Dann bist du durch in einem Bruchteil der Zeit. Und was heißt das jetzt? Es heißt nur, wenn du Sachen komplett anders machst, wo du andere Führung machst, kann das sehr interessant sein. In einer Firma, die sich immer steady verbessert, nie radikal. Wo man plötzlich sieht das ist unsere Chance. Du musst jetzt die Firma führen, quasi Dreivierteljahr, ohne dass du reisen kannst. Wir sind viel gereist. Was heißt das jetzt für die Zukunft? Viele reden immer davon zurück zur Normalität. Ich glaube das ist Blödsinn. Die Frage ist zum New Normal. Weil so wie es war, wären wir ja blöd, wenn wir so zurückgehen, weil so wie die Firma geführt war, viele Prozesse alles andere als optimal waren. Jetzt hast du ein Extrem das möchtest du wahrscheinlich nicht so beibehalten wie es ist. Aber zwischen was war und was heute ist gibt's wahrscheinlich etwas, was deutlich besser ist. Und wir weichen ja nicht von der strategischen Richtung ab. Die Strategie steht, ist jetzt bestätigt, wurde letztes Jahr bestätigt bis 2023. Also mir haben die gesagt, die Richtung von Strategie heißt nach wie vor [Strategie], weil die Annahmen dieser Grundlage sich grundsätzlich nicht verändert haben. Das letzte was wir wollten war ja, dass wir sagen, wir

brauchen jetzt eine neue Strategie, dann hören die Leute auf und kommen in eine Wartestellung. In der Krise schaffen wir jetzt Sachen in einem Bruchteil von der Zeit zu machen, was vorher möglich gewesen wäre. Das finde ich spannend auch von der Leadership-Reflexion.

6 **IA:** Jetzt sind ja viele Unternehmen in der Situation, dass eigentlich Digitalisierung auf Knopfdruck passiert und auch Sachen beschleunigt werden. Das ist für euch auch neu, was du beschreibst. Was ist denn trotzdem [Firma] -spezifisch in der Art, wie ihr jetzt damit umgeht, dass ihr nicht reisen könnt und dass ihr jetzt eben digital sein müsst.

7 **R2:** Also ich glaube was ist, dass wir ein Fundament haben von einer klaren Strategie, die wir jetzt nicht auf den Kopf stellen, in der Form „ich muss kurzfristige Maßnahmen machen". Sondern wir sagen es gibt kurzfristige Maßnahmen, die logisch sind (keine Reisen, temporäre Kosten sparen usw.), aber versuchen nicht grundsätzlich die Struktur zu ändern, bis es dann klar ist, wie sieht es wirtschaftlich aus? Gibt's ein Recovery oder kommt der Rest in 3 Jahren? Dann musst du über die Strukturen gehen, aber du sorgst eigentlich, weil du Klarheit über deine Strategie hast und du längerfristig denkst, dass du nicht kurzfristige Trait-offs machst auf Kosten für die Zukunft. Und gleichzeitig siehst du auch eine Chance, um dich selbst zu erneuern und Sachen deutlich besser oder schneller zu machen als in der Vergangenheit.

8 **IA:** Woran kann man denn feststellen, dass ihr noch an der Strategie festhaltet?

9 **R2:** Also zum Beispiel für die Systeme-Implementierung geben wir mehr Geld aus, als wir ursprünglich geplant haben. Das was wir auf Personalseite machen haben wir jetzt voll durchgezogen und stellen nichts zurück. Es gibt gewisse Bereiche in R&D die wichtig für die Zukunft sind, wo man auch nicht zurückschneidet, sondern sagt da dürfen wir jetzt nicht langsamer werden, da sparen wir zwar ein bisschen Geld in diesem Jahr, aber das wird uns längerfristig wieder im Wege stehen und die Vorteile, die wir rausziehen nicht möglich sein. Und das sind sehr klare Entscheidungen „What do I touch, what do I not touch". Und ich glaube, da hilft die Strategie und die hat eigentlich die Richtung. Auch mit was gerade läuft, haben wir keine Indikatoren, dass die Strategie keine Gültigkeit hat. Im nächsten Monat haben wir die jährliche Überprüfung der Strategie, wo man sicher ein paar Sachen genau anschaut. Aber was wir momentan sehen gibt es keine Indikatoren, dass die Strategie keine Gültigkeit hat und entsprechend werden auch jetzt nicht kurzfristige Maßnahmen getroffen, die dann längerfristiger eigentlich nicht sinnvoll wären.

10 **IA:** Macht ihr aktuell auch Culture-Camps?

11 **R2:** Also wir haben die vorübergehend gestoppt, weil es gar keine Hotels gibt, wo wir hingehen konnten. Also wir sind in der siebten Runde und wir haben die siebte Runde, so gehabt, dass wir die bis Mitte 2020 mit 30 000 Leute durchhaben wollen. Ein Drittel hat uns noch gefehlt und die werden wir zu Ende führen. Aber wir machen erst mal quasi eine Pause, weil es nicht möglich ist zu reisen. Und in der Zwischenzeit haben wir einiges thematisiert. Resilienz ist in dem jetzigen Team-Camp, und ein paar von den Aktivitäten bieten wir jetzt auch digital an. Das sind zusätzliche Unterstützungen, die wir zur Verfügung gestellt haben. Die [Kollegen] haben Sprechstunden. Sie haben teilweise Sessions, mit den Teamleitern, wo sie zusätzlich Unterstützung geben können, was man ja virtuell besonders gut machen kann.

12 **IA:** Und wie werden diese Sprechstunden genutzt?

13 **R2:** Wir haben die erst vor ein paar Wochen eingeführt. Signal kommt sehr gut an. Also wir haben relativ früh begonnen mit so Kleinigkeiten, wie wenn wir jetzt im Homeoffice sind, ja, wie organisierst du dich im Homeoffice. Was machst du als Führungskraft, wenn du jetzt plötzlich remote führen musst? So kleine Tipps und Tricks. Kommt sehr gut an und wir haben dann auf Initiative von den [Kollegen] etwas angeboten, wo wir in die Tiefe gehen. Es ist alles auf Freiwilligkeit. Aber diese Elemente kommen sehr gut an. Wir sind da quasi über Nacht vom Physischen ins Digitale gegangen. In [Land] zum Beispiel, die hatten ihr Basic Training, wo sie alle nach [Ort] reinholen. Da wurde eine Woche vorher entschieden, das geht nicht. Die Leute können nicht mehr fliegen. Dann hast du eine Klasse von neuen Mitarbeitern. Was tun wir jetzt? Nach einer Woche haben wir das umgewandelt in eine digitale Session. Und das haben wir auf der ganzen Welt, dieses Basic Training von Verkäufern haben wir jetzt digital gemacht, wo sie dann teilweise gewisse Sessions online machen und dann müssen sie irgendwelche Produkte üben. Dann müssen sie rausgehen und dann irgendein Video aufnehmen und wieder zeigen, wie sie es gemacht haben. Und da hilft man sich kreativ aus und es wurde sehr begrüßt, weil wir haben auf unserer internen Learning Plattform vier, fünfmal so viele Hits, was wir früher hatten, das ist explodiert von den Nutzern, wo Leute wirklich sowas suchen. Total spannend. Auch die Bereitschaft von Führungskräften „Lass uns jetzt auch die Zeit nutzen zum Kompetenzaufbau" weil man das nicht oft hat, wo kannst du schnell kürzen, du kannst Reisekosten kürzen, du kannst Trainings Budgets kürzen. Also ja, bei Reisekosten haben wir eine Kürzung wegen Travel-ban bis Ende des Jahres, aber was Training ist, da ist gar keine Rede von Kürzungen, sondern nur eine Frage „Wie können wir das jetzt digital durchführen?" Und da haben wir auch extrem super Austausch. An wöchentlichen Meetings nehmen weltweit 50-60 Leute teil, zeigen was sie machen wie wir voneinander lernen können. Hier haben wir jetzt alle Mitarbeiter geschult

zum Thema „Health & Safety“. Was machst du jetzt wenn du zum Kunden gehst? Wie musst du dich verhalten, dass du alle Regeln einhältst? Was ja dazu dient dich zu schützen und den Kunden zu schützen. Und das kommt gut an, weil verstanden wird, dass die Firma hilft, dass ich wieder Erfolg haben kann.

14 **IA:** Und die Resilienz-Teile sind Training Bausteine, die ihr da aus dem Workshop ausgekoppelt habt?

15 **R2:** Also wir nennen das aktuell Team-Camp Pitstop Care & Perform. Weil es ist ja unsere Guideline für unsere Kultur, dass wir diese Kombination von Caring und Perform haben. Und der Hintergrund war durch die Mitarbeiterbefragung selber. Da haben wir viel gemerkt, dass Workload ein Thema ist. Und das geht ja mal ein paar Jahre. Erst mal nimmt man es zur Kenntnis und es passiert nicht so viel. Das zweite Mal ist es immer noch da, ist nicht weg und dann gibt es auch mal Diskussionen, Forschungsrat. Wir müssen es jetzt thematisieren und wir müssen es auf zwei Arten machen. Das eine ist ein Auftrag an jede Organisation. Ihr müsst das Thema anschauen und es gibt immer Sachen, die man besser machen kann im Sinn von Effektivität. Wie viele Projekte reißt man an, schließt man etwas ab, wo sind die Doppelspurigkeit. Und dann haben wir gesagt, wenn wir ehrlich sind, egal wie gut wir das tun, damit lösen wir das Thema nicht. Einerseits sind wir als Firma ambitiös, wir nehmen uns immer viel vor, unsere Wettbewerber schlafen nicht, die machen uns ja auch das Leben schwer. Also müssen wir viele Sachen ansetzen und es wird immer viel da sein. Plus kommt noch dazu. Es gibt nicht so etwas wie Workload, sondern es ist ja perceived workload. Es gibt viele Statistiken, du arbeitest heute nicht mehr, wie du vor 100 Jahren gearbeitet hast. Aber du hast nicht diese Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, die du früher hattest. Es verschmilzt ja. Und dann sind ja nicht nur die Sachen, wofür die Firma verantwortlich ist, du hast deine Familie und Freunde, Sport, Vereine und das alles mischt sich in so ein Gefühl, ich habe immer zu viel zu tun. Und dann haben wir gesagt wir müssen das auch thematisieren von der Resilienz-Seite her. Und dann haben wir ein Team Camp entwickelt, mit einem Team-Pitstop, wo wir über Themen im Team diskutieren und dann fangen wir an über Workload zu reden. Im Sinne von perceived workload, woher kommt es, wer verursacht es und wie viel von dem kannst du beeinflussen? Dieses Verständnis zu kreieren, eigentlich können wir sehr viel mehr beeinflussen. Aber wie oft denkt man, es ist nicht so, dass das Umfeld, die Umwelt oder die Firma alles vorgibt, sondern oft nehme ich mir als Team sehr viel vor und ich nehme mir vielleicht viele Sachen vor und arbeite vielleicht auf eine Art und Weise, wo mir nicht bewusst ist, wo sehr viele Doppelspurigkeit kreiert werden. Und dann geben wir ein bisschen mehr Achtsamkeit rein, Multi-Tasking aufzeigen. Was heißt es, wenn du 150-mal am Tag dein Smartphone in der Hand hast? Von der Konzentration her. Viele solchen Sachen die wir bewusst machen. Wir reden über „appreciating the positiv“, weil man wird ja heute bombardiert mit negativen Impulsen von Nachrichten usw. Und wo können wir uns eigentlich auch an dem orientieren, was gut läuft und da gehen wir eigentlich, so wie es im Team Camp ist, durch sieben und acht verschiedene Aktivitäten durch, dass die Leute das spüren können, erleben können und diskutieren es nachher quasi als Konzept. Und geben den Leuten so eine Chance, freiwillig also nicht gezwungen, dass sie so ein Hardware Wearability Gerät, drei Tage tragen können. Zwei Tage bei der Arbeit, 1 Tag Freizeit. 24 Stunden, das man nur abnimmt zum Duschen und bekommt einen Bericht, der sagt wo hast du Aktivierung im Sinne von Stress und wo hast du Recovery. Weil das ist ja das Problem heute, dass du zu wenig Recovery hast. Das diese Balance nicht stimmt. Das zum Verständnis zu kriegen sind Kleinigkeiten. Also ich habe es selbst gesehen. Du kennst ja, wo ich mein Büro habe im Hauptgebäude drüben. Und an einem Tag, wenn es ein Meeting nach dem anderen gibt bis spät und du läufst über den Platz mit dem Handy in der Hand und schaust es dir kurz mal an, dann hast du einen roten Peak auf dem Bericht. Und am nächsten Tag die gleiche Geschichte, aber schau raus, schau dir das Wetter an, die Sonne ist draußen, zweimal tief einatmen und dann habe ich da ein schönes Recovery auf die gleiche Strecke. Da denkt man oft, ich habe ja keine Zeit für sowas, aber oft brauchst du nur ein paar wenige Minuten, wo du wieder auftanken kannst. So kannst du viel besser die Energie im Laufe vom Tag steuern, als wenn du blind Sachen tust, wo dir eigentlich gar nicht bewusst sind, welche Wirkung sie haben. Und da geben wir den Leuten die Chance, wir haben eine App mit Meditationsübungen drauf. Tipps und Tricks wie gehe ich mit Emails und sowas um. Wie kann ich Mindful Driving machen? Viele Vertreter sitzen sehr viel im Auto. Wie kann ich die Zeit im Auto nutzen, um mich zu erholen, statt mich zu stressen? Und es hat ja einen Einfluss, wenn ich gestresst zum Kunden hingehe, dann bin ich auch nicht in dem richtigen Mindset für ein gutes Gespräch mit meinem Gegenüber. Aber ich glaube, dass es uns hilft so ein bisschen das Bewusstsein zu haben, oft sind es Kleinigkeiten, die den Unterschied ausmachen können. Und oft machen wir uns das Leben so schwer, weil sie mir einfach nicht bewusst sind. Und dann haben wir angefangen mit so Sachen wie Check-in, dass du ein Meeting startest mit „whats going on?“ Also du hast ein Check-in Was ist gelaufen? Du berichtest etwas Positives, was gelaufen ist seit letztem Mal und du startest ein Meeting mit einem ganz anderen Mindset, als was davor war. Ist klar, wenn ich in einer Good-mood bin, kann ich viel besser denken. Ich habe viel mehr Möglichkeiten. Ich treffe viel bessere Entscheidungen, als wenn ich gestresst bin.

16 **IA:** Sehr spannend. Ich fände als nächstes noch ein Zoom auf dieses [Salesprojekt] sehr spannend. Wenn ich das richtig verstanden habe, habt ihr das ja schon länger aufgegleist und wolltet erstmal pilotieren im Kleinen und

mit einem normalen Zeithorizont. Warum habt ihr das gemacht? Was waren die Erfahrungen? Und wie habt ihr das jetzt sozusagen neu aufgesetzt, wo Corona da ist, fände ich spannend.

17 **R2:** Das Projekt war aufgegleist. Traditionell hätten wir es über zwei Jahre ausgerollt. Sehr bedacht, ohne Risiko. Quasi der [Firma] -Approach. Und jetzt hat man das als Chance erkannt, „full-speed". Was heißt das jetzt? Ich glaube, dass [Kollege] dann genau in die Details gehen kann, er ist da in den Details drin. Wo stehen wir? Was haben wir jetzt gelernt? Was kommt? Das nächste mehr? Und welche Auswirkung hat es bisher auf die?

18 **IA:** Ok gut, dann lass uns stärker über die letzten Culture-Camps sprechen, weil wir da jetzt sehr den Corona-Fokus hatten. Sollen wir vor allen Dingen Culture workshops und was in den letzten Jahren passiert ist besprechen?

19 **R2:** Wir können ja die Team-Camps komplementieren und dann mit [People Management] aufhören. Moment of Truth war ja unser 4. Team Camp jetzt habe ich kurz über das 7. gesprochen und dazwischen gab's ja noch zwei. In dem 5. haben wir Entrepreneurship Initiative gemacht. Das war, als wir durch die Krise gegangen sind. Dann haben wir in 2010 und 2011 so einen großen [Firma]-Pitstop durchgeführt, wo unsere Top 400 Leute über Leadership at [Firma] diskutiert haben. Und daraus entstanden ist dann die Idee, das wollen wir dann der gesamten Mannschaft bringen. Und da ging es eigentlich um Entrepreneurship. Die Kurzgeschichte, [Firma] hat viel Freiheit in einer lokalen Organisation gegeben und so sind sie groß geworden. Dann hat man globale Prozesse, globale Systeme etabliert, um die nächste Stufe zu erreichen. Das war das größte Projekt, dass wir je gemacht haben über fast 10 Jahre wurden sukzessive Prozesse standardisiert und das führt kulturelbedingt dazu, dass von voller Freiheit auf der einen Seite das Pendel ein bisschen zurück geht. Du kannst nicht immer alles so machen, wie du das gerne möchtest. Und dann als das ok war, kam die Krise 2008, 2009 und dann ist der Pendel bisschen zu weit geschwungen und dann hat man gemerkt, dass die Leute schon ein bisschen Respekt hatten, vielleicht nicht so schnell wieder investiert haben. Und wir leben ja auch davon, dass wir in Vertreter investieren. Und damit haben wir gesagt jetzt stimmt das Pendel nicht mehr. Also wir wollen nicht zurück wo wir waren. Da hätten wir alles, was wir in den letzten Jahren investiert haben, wieder aus dem Fenster geschmissen. Aber wir müssen ein bisschen mehr zurück. Und dann haben wir es mit dem Thema Entrepreneurship, eigentlich ist es ja Intrapreneurship, aber den Begriff kennt ja keiner, beschäftigt. Was sind die Prinzipien? Und dann haben wir uns viel Forschung angeschaut. Wir haben uns auf fünf Prinzipien fokussiert. Exakt das macht sie aus. Und das sind so Themen wie, „work with what you have". Und ich finde es nicht neu, weil oft war bei uns so jemand der hat was gemacht, aber ich kann es immer besser machen und so weiter. Aber würdest du es jetzt machen, wenn du selbst operieren würdest oder weil du auf Rechnung von jemand anderen operierst. Wie können wir schneller entscheiden? „How do we seek and create Opportunity?" Welche Themen wurden bislang nicht gemacht? Fünf Themen haben wir eigentlich gemacht. Wir haben das typische Team-Camp und haben da ein Planspiel entwickelt, das man gespielt hat. Und wenn du diese Prinzipien, die du noch nicht gekannt hast, richtig einsetzt, wirst du bessere Ergebnisse erzielen. Das hat eine gute Diskussion ausgelöst. Da hatten wir eine Version für das Planspiel von Management. Wir haben dann allmählich geschaut was passt für die Werke-Logistik. Wir haben das gemacht für die Sales und haben so versucht ein Verständnis zu kreieren, zurück zu den Stärken, Eigenverantwortung, Eigeninitiative. Nicht dahinter verstecken, dass niemand gesagt hat, was du tun sollst. Das war das 5. Camp. Das 6. Camp haben wir Champions 2020 ausgerichtet. Wir haben eine halbtägige Schulung entwickelt und die haben wir in 2014 durchgeführt und haben innerhalb von 7 Monaten, 77 Sessions gemacht, um 22.000 Leute zu erreichen. Das war Personalbestand in 2014 und es war eine Session, die der Geschäftsführer gemacht hat. Einen halben Tag hatten wir einen interaktiven Workshop, viele Videos. Anhand von Videos haben wir die Strategie erklärt auf einem Food Market. Also du wirst versetzt in die Rolle des Investors, weil der Eigentümer von der Firma kann entscheiden ich investiere in die Firma und die geben das Geld anderswo aus. Und jetzt bist du quasi als Mitarbeiter Investor und du hast drei Möglichkeiten. Du kannst in den Brotstand, Eisstand oder Kaffeestand investieren. Und dann untersucht man das, was heißt das jetzt? Gibt's eine Geschichte dazu, wie viel Umsatz, wie viel Gewinn machst du? Warum haben sich Leute so entschieden? Hast du jetzt eigentlich alle Informationen gehabt, die du brauchst oder nicht? Nein, weil du hast ja nicht gewusst wie viel du in diese Firma investiert hast, also kommen quasi deine Assets ins Spiel und dann zeigt man den zweiten Teil von dem Video und dann plötzlich ändert sich die Reihenfolge. Damit wollten wir sagen, es geht nicht nur um Umsatz und Margen, Gewinn und Kosten, sondern du musst auch deine Assets sprich Debitoren, Lage, Gebäude und so weiter kennen. Und mit dem haben wir versucht zu erklären, auf einfache Art und Weise, was ist das System dahinter und was heißt das jetzt für uns, wie können wir das beeinflussen als Team. Also sehr interaktiv, wir haben immer danach so eine 60 Seconds Summary mit unseren Vorständen gemacht, wo sie dann die Bausteine der Strategie in 1 Minute erklären müssen. Das war sehr spannend im Sinne von einerseits Alignement, wenn du etwas erklären kannst, in 5-10 Minuten ist es relativ einfach, wenn du 60 Sekunden kriegst, ist es um einiges schwieriger. Was du mit dem erreichst ist auch sicherzustellen, dass alle das gleiche Verständnis haben. Das

haben wir dann so eingebaut. Das du immer so ein Modul z.B. Direct-Customer Relationship, Operations Excellence hast. Das hast du durchgelebt als Mitarbeiter und verstanden, und zum Schluss kommt der Vorstand und hat in 60 Sekunden nochmal ein Summary gemacht. Das haben wir jetzt gerade noch geupdated weil wir jetzt die Strategie verlängert haben, wir haben teilweise neue Vorstände, leichte Justierungen da drin. Und jetzt haben wir genau diese Übung nochmal gemacht. Die Vorstände nochmal aufgenommen. Das haben wir im Jahr 2014 gemacht, da ging es wirklich, dass wir unsere Strategie erklären und dann das Team dann die Frage stellt, was heißt das jetzt für uns, was ist unser Beitrag in der Strategie, dass die Strategie ein Teil von dir ist, nicht, dass die Firma und das Management die Strategie sind, sondern wir sind Teil von der Strategie. Wir haben einen Beitrag zu leisten und das war sensationell. Da haben wir eine super Diskussion gehabt. Und die Leute mitgenommen, dass sie verstehen, dass die Strategie bei [Firma] meine Strategie ist und nicht die Strategie von [Firma] ist. Dann im Team-Camp zwei Jahre später wollten wir sehen wo stehen wir jetzt in der Implementierung? Und dann haben wir einen Pitstop gemacht, wo wir so Reflexionen gehabt haben. Man steht vor einem Spiegel und hat gesagt „jetzt haben wir verschiedene Initiativen", einige laufen super und auf dem einen kommen wir überhaupt nicht vom Fleck. Was ist jetzt anders? Weil im Prinzip sind es die gleichen Spiele. Wir sind das gleiche Führungsteam. Zwei Sachen machen wir super und eine nicht. Was ist in dem einen Fall anders? Und da kommen wir auf diese Verhaltensdiskussion. Was ist anders? Es sind dann oft so einfache, fundamentale Sachen. Hast du jetzt ein volles Commitment, Buy-In? Oder machen wir das eigentlich ohne das alle voll eingestiegen sind. Oft mit der Konsequenz von „Leute schaut mal, es macht keinen Sinn da weiterzumachen, lasst es uns fundamental anders anpacken". So wie wir jetzt unterwegs sind, wird es nie zum Erfolg führen und das ist so die Diskussion, die wir hatten. Wir haben da auch das Thema Inklusion gebracht, weil es ja ein Teil von uns, eine Strategie war. Da war Diversity ein Teil davon und wir wollten das Thema klar machen für die Leute, der Weg zu Diversity liegt ja in Inklusion. Also wir waren nie schlecht, aber wenn wir da besser werden sind wir besser fähig diverse Leute zu integrieren. Lego Türme gebaut, die Leute gefilmt. Verschiedene Rollen, verschiedene Informationen. Und dann hast du neue Information gekriegt und hast es dann geteilt oder nicht geteilt. Das haben wir alles gefilmt, damit Sie sie nachher sehen können, es selbst anschauen. Dann ein paar Szenen gezeigt, wo vielleicht nicht inklusiv sind, weil die Übungen sind immer 5 Minuten, da kannst du dich verstellen und nachher bist du, wie du bist. Und wenn du dich selbst auf Video siehst, dann bist du eher dran, okay vielleicht müssen wir das ein oder andere, anders machen. Das haben wir dann ohne Namen in der 6. Runde gemacht. Und dann sind wir jetzt auf Care & Perform im 7. Camp.

20 **IA:** Seid ihr bei den Camps beim gleichen Vorgehen geblieben? Also mit der Länge, ihr habt ja da auch Individual-Beiträge und Team-Beiträge und die Führungskraft ist dabei und jeder geht zweimal durch.

21 **R2:** Das ist, ja das ist eigentlich identisch geblieben. Der Prozess, den wir durchgehen, ist eine Diskussion mit dem Vorstand, was sind bei [Firma] Themen, die die nächsten 3-4 Jahre auf der Agenda stehen. Weil es dauert ca. 3-4 Jahre ab Anfang der Diskussion, bis wir durch sind mit 30.000 Leuten. Und wenn wir bei den Themen Fortschritte machen wollen, müssen wir etwas am Verhalten ändern. Also gilt es Verhaltens-Themen zu definieren. Wenn wir uns einig sind, kreieren wir ein zweitägiges Seminar. Vielleicht sind es zweieinhalb für Führungskräfte und zwei für normale Mitarbeiter. Die werden eigentlich immer im bestehenden Arbeitsumfeld durchgeführt. Also du gehst mit deinem Team, mit dem du sonst immer unterwegs bist. Und wir fangen immer mit dem Vorstand an. Und dann machen wir den Verwaltungsrat. Als Führungskraft gehst du eigentlich immer zweimal durch. Einmal bist du ein Mitglied in deinem Team und einmal gehe ich mit meinem Team. Moderiert wird es von den sogenannten [Kollegen], also [Firma] -Mitarbeiter. Da haben wir 70 Leute weltweit, die das tun, weil wir das immer in der lokalen Sprache tun müssen. Wir können es nicht in Englisch machen. Es hilft uns, dass die jeweiligen Themen, immer in den lokal kulturellen Kontext überführt werden. Das nenne ich diese kulturellen Binder, was passieren könnte, wenn jemand um die ganze Welt herumfliegen würde. Dann haben wir einen sogenannten strategischen [Kollegen]. Es ist quasi dein Chef. Der Chef kommt einen halben Tag dazu und seine Rolle sind eigentlich zwei Themen. Das Team challengen und entsprechend Unterstützung geben und auch das neue Thema, was wir platzieren wollen auch entsprechend einzuführen und ein bisschen diskutieren. Das ist also ein relativ hohes zeitliches Commitment. Du bist in sehr vielen Camps dabei, auch wenn es nur für halben Tag ist. Und diese Camps haben immer so ein Element, was ein Team Pitstop ist, wo es einen halben Tag Zeit gibt für das Team, wo sie, was immer für Themen sie haben thematisieren können. Das diskutieren wir vorher mit dem Teamleiter, was sind das so für Themen, dieser bespricht das mit dem Team und mit seinem Chef wieder so, dass da ein Allignment da ist. Wir wollen auch Input vom Team, welche Themen wären eigentlich nötig zu diskutieren. Je nachdem, wie viele Themen es sind klären wir dann verschiedene Aktivitäten. Damit der Fisch auf den Tisch kommt, wie man so schön sagt. Wir arbeiten viel mit Feedback, one to one, Feedback im Team, je nachdem, was das Richtige ist für das Team. Dann wird quasi das neue Thema eingeführt und platziert. Wenn wir vorhin diskutiert haben über das Thema Resilienz Thema oder Workload Thema von der Firmen Seite her. Was heißt das für das Team? Was heißt das für die Arbeitnehmer?

Für das Team, auf individueller Ebene? Weil, wenn sich etwas ändern soll, kommt es eigentlich nur dadurch, dass Individuen sich ändern werden. Das kommt quasi Bottom-Up.

22 **IA:** Wie macht ihr diesen Wechsel zwischen Team und Individual- Ebene?

23 **R2:** Also eigentlich läuft das über Reflexion. Z.B. in den jetzigen Teams zu Care & Perform. Du startest auf Team-ebenen. Dann gehst du eigentlich viel mehr Themen auf der persönlichen Ebene durch und gehst dann wieder auf Team Ebene zurück. Wo wir jetzt besser geworden sind. Wir schaffen immer sehr viel Begeisterung in diesen 2 Tagen. Die Schwierigkeit ist immer „how to keep it sustainable". Und jetzt haben wir einen Prozess eingeführt, dass am Ende vom Team-Camp sich jeder überlegen muss, was nehme ich mit für mich, was möchte ich ausprobieren und was du nimmst, kann jeder auswählen. Also die Firma gibt dir quasi ein Menü an Möglichkeiten und einer sagt ich möchte gerne so etwas ausprobieren. Was du auswählst, ist dir überlassen. Wir haben Peer-Groups, drei Leute. Die tun wir dann zusammen, die sich über die nächsten Wochen regelmäßig treffen müssen zum Diskutieren. Wo stehen sie? Was machen sie als Nächstes? Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Das wissen wir alle, du kannst dir viel vornehmen, aber wenn du alleine bist, passiert doch so viel nicht. Machst du es mit einem Kollegen zusammen, kann man sich immer noch rausverhandeln und sagen wir machen beide nichts. Sobald es drei Leute sind, wird es schwieriger. Da funktioniert quasi dieses soziale Support & Control recht gut. Und gleichzeitig haben wir gesagt, damit wir richtig in Resilienz kommen musst du die Sachen, die sich Leute auf individueller Ebene vornehmen, musst du gewisse Team Rituale einführen. Und dann einigt sich das Team auf ein paar wenige Sachen, die sie anders machen wollen. Teilweise Check-in zu machen. Sind oft Kleinigkeiten, man versucht so Team Rituale zu etablieren. So quasi die individuelle Ebene unterstützt mit der Team Ebene. Das beide in die gleiche Richtung spielen. Und am Ende vom Tage wissen wir es halt immer, gute Führungskräfte bringen es gut hin und die nicht so guten wird man auch sehen. Aber das Feedback was wir haben ist, dass sehr viel passiert auf individueller Ebene. Die Leute schätzen diese Peer Groups. Die haben wir jetzt reaktiviert zum Teil unter der Corona Krise, dass wir Leute aufgefordert haben, schau mal, ihr habt ja eine Peer-Group gehabt nach den Team Camps. Vielleicht wäre jetzt eine gute Idee, die wieder zu reaktivieren. Also wir sind jetzt deutlich besser strukturiert als in der Vergangenheit. Das ist hier so der Ansatz, wir spielen immer die Ebenen durch, auf der individuellen Ebene versuchen wir immer die richtige Balance zu finden, damit wir Leuten Chancen geben zur Reflexion. Wir können niemand zwingen. Wir sind der Meinung, wenn wir von Team reden, da müssen alle mitmachen.

24 **IA:** Und diese Team Rituale und diese Teamziele, sind die auch irgendwo dokumentiert?

25 **R2:** Nein, da haben wir bewusst darauf verzichtet. Das ist die Diskussion, wie viel Selbstverantwortung, wie viel Kontrolle. Wir versuchen später mal ein Check-in zu machen, daran zu erinnern, das braucht ein bisschen. Was wir uns für die nächste Runde jetzt überlegen ist, was ist so die Follow-up Unterstützung nach den Team-Camps, weil so ein friendly reminder ist oft angebracht, dass es nicht einschläft. Da gibt's viele Möglichkeiten. Schön wäre, wenn man so was dokumentiert hätte, mehr im Sinne von Muster erkennen. Aber dann ist man schnell wieder in dieser Daten-Diskussion. Führt es dazu, wenn das transparent wird, dass dann die Leute nicht das machen, was richtig ist und so weiter. Bis jetzt haben wir versucht, das zu vermeiden. Aber aus Unternehmenssicht ist es natürlich schön Daten zu haben. Man kann so viel mehr Muster erkennen, was viel mehr Leuten helfen würde. Aber das ist eine heisse Balance, wo ich glaube mit allen Diskussionen momentan ist es der falsche Zeitpunkt, um sowas zu diskutieren. Also das ist ein bisschen der Ansatz. Die letzte Runde hat eine riesen Resonanz gekriegt, weil wieder mehr Fokus auf mir war, die letzten waren sehr stark Themen für die Firma. Jetzt ging es um mich als Person und wie stehe ich im Leben, wie gehe ich mit meinem Leben um? Wie kann ich mein Leben besser gestalten? Das wurde enorm geschätzt, dass man diese Plattform bekommen hat. Und auch was in der Krise passiert ist, dass wir als Firma viel bewusster sind, was sind so Sachen, was kann man machen, was ist gut. Und dann hat man auch mit Check-in angefangen und da ist ja der Link zu [People Management]. Das Projekt haben wir gestartet, weil wir uns Gedanken gemacht haben, in der Zukunft, wie können wir das Engagement, das bereits hoch ist, noch weiter verbessern. Wie können wir das verstärken? Was passiert in dem Umfeld von uns? Das Thema wird eigentlich allen Firmen bewusst. Und wenn man dann so die Trends anschaut, was heißt es für die Millennials, die in die Arbeitswelt reinkommen? Was heißt es, wenn viele Babyboomer in Rente gehen und mehr Firmen von dem gleichen Teich fischen müssen, wo wir bisher sehr erfolgreich waren? Ja, wir sind ja relativ viele junge Leute, ein Drittel sind ja Millennials. Also kriegen wir die Leute? Sind wir attraktiv für die Leute? Und auch wenn wir vielleicht akzeptieren müssen, dass dieses lebenslängliche Verbleiben in einer Firma vielleicht nicht ein neues Modell ist. Es muss uns darum gehen, dass wir die Leute länger behalten als andere Firmen, weil wir dann immer noch einen Vorteil gegenüber anderen haben. Wir müssen uns davon verabschieden, dass jemand zu [Firma] kommt, der für 30 Jahre bleibt, bis man nicht mehr gefragt ist und nicht mehr will. Das ist nicht die neue Normalität, aber wenn wir es schaffen, in der Firma die Leute länger zu halten als alle anderen, da fahren wir immer noch besser. Was müssen wir tun, damit das funktioniert für uns in der Zukunft und sukzessive was heißt das jetzt für Personalprozesse. Wie

müssen wir diese gestalten, dass sie eigentlich „employee centric“ sind, dass das Engagement entstehen kann. Und so sind wir dann jeden Prozess für Prozess durchgegangen. Also wir haben darauf geachtet eine Terminologie zu wählen wo man von Engagement spricht. Z.B. Früher hat man es Performance Management genannt, heute heißt es My Contribution. Das ist etwas anderes, Performance Management heißt quasi, was musst du tun, damit du der Firma genügst gegenüber was ist mein Beitrag. Das ist ein ganz anderes Gefühl. Also wir achten bewusst auf die Terminologie, dass quasi die Sprache von Engagement spricht. Wir haben ein paar so Prinzipien darin, eins davon ist frequent conversation. Wir haben uns die Frage gestellt, welches Problem wollen wir für den Mitarbeiter lösen. So haben wir ein Thema, wo man über die Jahre am Leben halten kann. Und so ist [People Management] kreiert worden im Sinne von: Was heute im Moment passiert ist entscheidend, kurzfristig und längerfristig. Und dann gibt es 4 guiding principles, eines ist frequent conversation, taking action now, strengths and ownership now. Was heißt frequent conversation, weg von ein, zwei Milestones im Jahr, wo du irgendein Gespräch hast. Wenn du von Engagement sprichst, musst du dann mit dem Mitarbeiter sprechen, wenn es relevant ist. Das heißt nicht, dass du das machst, was er gerne hätte. Aber du musst die Diskussion führen. Wir müssen lernen, dass wir jetzt Entscheidungen treffen und nicht warten bis später. Wir wollen strenght-based werden. Also wir glauben Engagement kommt von „was tust du gut“? Wir waren schon sehr stark Ingenieur-mäßig unterwegs, wo gibt es gaps, die wir fixen müssen. Und diese Mitarbeitergespräche waren oft „what`s wrong with you?“ Dann gibt es Gaps und dann machen wir einen Plan und dann schauen wir mal. Und davon wollten wir weg. Wir haben das Kompetenzmodell weggeworfen, weil wir gesehen haben es ist gut für Assessment aber nicht für Entwicklung. Wir haben eigentlich zu viel Zeit für Kalibrierung verwendet gegenüber dem was wir jetzt tun. Und um das zu brechen, haben wir gesagt wir gehen komplett weg. Und haben jetzt eine Diskussion, wo der Mitarbeiter sich 4 Fragen überlegen muss, in der Enjoyment – Good at Matrix. Eine Achse ist Enjoyment high and low und die andere are you good at high and low. Jetzt hast du eine Box, wo es I enjoy doing and I am good at doing gibt. Das sind deine Stärken. Dann hast du Sachen I enjoy doing but I´m not good at it. Grundsätzlich macht es mir Spaß, ich bin aber noch nicht so gut darin. Und dann habe ich die Sachen, ich bin eigentlich gut, aber mag es nicht. Ich habe einfach gelernt es gut zu tun, aber das gibt mir keine Energie. Das möchte ich nicht. Und dann gibt es die Box, wo ich mir wünschen würde sie existiert nicht mit Dingen, die ich nicht mag und auch nicht gut darin bin. So ist dann die Diskussion, was sind dann die Sachen, was Spaß macht und du gut bist. Und daraus dann herausstellen was sind die Stärken und was sind ein paar relevante Gaps, die eine von diesen drei anderen Quadraten sein können, wo wir uns fokussieren müssen, damit du besser wirst, weil es notwendig ist für deinen Job oder für die nächsten Schritte. Und dann haben wir im Hintergrund etwa 80 bis 100 Jobs definiert mit „10 Things to be good at“. Weil wir gesehen haben, dass viele junge Führungskräfte nicht viel Erfahrung haben und Unterstützung brauchen, ohne die es schwierig sein wird. Und den Leuten so eine Orientierung zu geben, was sind so relevante Themen für deinen Job. Und wenn man das vergleicht mit dem Kompetenz Modell sind es vielleicht 2- 3 funktionale, technische Themen und 3 sind mehr Social Skills Themen und Leadership Themen, also was man da reingepackt hat in eine sehr „Street-Smart“ Sprache für den Mitarbeiter und versuchte es zu standardisieren. Und da sind wir jetzt gerade dran das zu lancieren in den nächsten Wochen. Und das ist auch genau, was sich in der Krise gezeigt hat, was du brauchst. Frequent Conversations, Check-ins, du muss mit deinen Leuten reden. Du musst Zeit haben erst über persönliche Themen zu sprechen, bevor Business-Themen kommen, sonst nimmst du die Leute einfach nicht mit.

26 **IA:** Du betonst immer die Check-in. Ich habe das anfangs so verstanden, man redet im Meeting am Anfang darüber, was ist eigentlich gut gelaufen oder ist da mehr drin noch?

27 **R2:** Angefangen haben wir mit Check-in am Anfang von Meetings, es versetzt dich eigentlich in eine positive Stimmung. Und dann haben wir im [People Management] gesagt wir reden von Frequent Conversation und macht doch kurze Check-in mit euren Leuten. Was wir mit [People Management] erreichen wollen ist, dass bei den Leuten hängenbleibt [People Management] ist wichtig, es lebt von einer ständigen Kommunikation. Ich muss oft mit Leuten reden. Ich muss mich erstmal auf Stärken konzentrieren und Ownership ist beim Mitarbeiter. Das wollen wir eigentlich klarstellen. Also wir versuchen es relevant für die Leute zu machen. Und klar, wir haben jetzt alles hinterlegt mit sehr viel Lernen und haben ein paar Sessions, wo es um Mindset geht. Aber was wir gesagt haben ist, wir werden nie hinkriegen, dass alle Personal Prozesse passen, aber Sie müssen wissen, darum geht es, weil dann mache ich grundsätzlich vieles richtig. Und wenn ihr nicht genau wisst, wie es geht, dann gibt's einen Ort, wo ich hingehen kann. Da finde ich alles, was ich brauche. So ist es jetzt aufgebaut.

28 **IA:** Das ist ja perfekt. Wir müssen jetzt bisschen auf die Uhr schauen. Wenn du mal guckst, was sich gerade so tut, wo siehst du die Kulturherausforderung für die nächste Zeit?

29 **R2:** Ich sehe jetzt schon eine große Chance, indem was wir jetzt machen mit [Projekt] oder generell indem wir nicht so viel herumreisen. Ich glaube, das hilft uns Themen schneller voranzutreiben. Früher war es so, man hat viele Sachen, um verschiedene Meetings oder Workshop herum gebaut. Man geht eine Woche nach Asien und

dann sammelt man die Themen, damit man, wenn man in Asien ist, diese Themen besprechen kann. Also wurde vieles eigentlich in einer Meeting-Agenda untergebracht, auf das Jahr bezogen. Jetzt, weil niemand reisen kann, hast du nicht diese großen Meetings, wo 70 verschiedene Themen behandelt werden, sondern du hast viel kürzere Meetings, in denen nur ein Thema behandelt wird. Machst eine Entscheidung und weiter. Und ich glaube, dass durch diese Flexibilisierung und die Schnelligkeit die wir gewinnen, mehr Themen, viel schneller abgearbeitet werden um voranzukommen, als das Muster, das wir früher hatten. Da gab es Projekte, Steuerungsausschuss, die ja oft aufgebaut sind, wann sind Leute frei, wo sie clustern und so weiter. Jetzt sind wir unterwegs in der Entwicklung in Richtung Agile Development Ansätze. Wo wir kürzere Sprints durchführen, schneller vorankommen. Dass wir von der Welt, wo man große Brocken abarbeitet, eigentlich wegkommen und dadurch auch agiler werden. Und ich glaube das ist das was wir brauchen als Unternehmen, das ist eine kulturelle Herausforderung. Weil du hast bei [Firma] niemanden der oben sagt, jetzt machen wir so und alle marschieren hinterher. Du hast immer dieses wir möchten die Leute überzeugen, jeder soll sich selber einbringen und haben einen buy-in Prozess der recht langwierig ist. Wir möchten nicht hingehen, wie teilweise amerikanische oder französische Firmen, der Chef hat entschieden, jetzt macht das und haltet die Klappe. Das ist nicht unsere Kultur. Und wie finden wir jetzt diesen Weg, das mit den Vorteilen, dass die Schnelligkeit da ist, aber genug buy-in hat, das die Leute Ownership übernehmen. Was wir immer gut geschafft haben, die Umsetzung war am Ende recht erfolgreich. Es hat relativ lange gedauert, bis die Leute bereit waren das Ownership zu nehmen, um mit dem zu gehen. Wie können wir das kürzen? Das wir schneller werden, diesen Ownership-Gedanken, dass ich es mache, weil ich überzeugt bin, nicht aus Angst, dass ich meinen Job verliere wenn ich nicht liefere. Den Kulturwandel wollen wir nicht haben.

30 **IA:** Ja, das halte ich auch für sehr spannend. Wie ihr eure alte Stärke mit dieser neuen Chance flexibel, schnell, fokussiert, digital zusammenbringt. Das ist jetzt noch nicht gelöst. Das muss sich noch ergeben.

31 **R2:** Ich glaube wir machen gute Schritte in die Richtung, aber das müssen wir erst noch lernen. Du kannst nicht immer bei jedem Thema dabei sein, du musst mehr auf deine Kollegen vertrauen, wenn sie dabei sind, werden sie schon richtig entscheiden. Die Diskussion wollen wir führen. Buy-in kann nicht heissen, dass jeder bei jedem Thema dabei ist. Aber die Vorteile, dass man schnell bewegen kann, überwiegen die Nachteile. Aber wie macht man das? Das ist für Leute immer noch das „full ownership“ übernehmen.

32 **IA:** Das ist sehr spannend. Ich habe mit einem Kollegen darüber auch gesprochen und er sagte mir ihnen fällt es schwer über digitale Kanäle innovativ zu sein, also im Homeoffice und so weiter, etwas wirklich Neues zu machen. Entscheidungen zu treffen, wo alle dabei sind etwas Neues zu machen. Das haben wir noch nicht eingeübt über die neuen Kanäle. Und ihr sagt jetzt dieser Implementierungsprozess, das haben wir noch nicht eingeübt. Sehr spannend. Jetzt sind wir schon wieder durch mit der Zeit, das ist ja verflogen. Ich fand es unendlich spannend, und ich hätte auch noch 150 Fragen, aber das müssen wir vertagen. Vielen Dank dir.

Transcript Interview 3

1 **R3:** Hallo [Name]. [Name] hier.

2 **IA:** Hallo! Wie geht's? Sind Sie im Büro?

3 **R3:** Gut, danke. Ja, ich bin im Büro.

4 **IA:** Ich auch heute mal zur Abwechslung.

5 **R3:** Ich war ziemlich viel hier die ganze Zeit. Wir sind hier mit sehr wenigen Leuten nur noch am Start, insofern ist das relativ gut. Seit letzter Woche fangen wir langsam wieder an Leute kontrolliert hierher zu lassen.

6 **IA:** Uns interessiert hier ja auch, wie Sie es schaffen Energie über lange Zeit zu erhalten, also sustainable growth. Wir kommen von den weichen Faktoren Kultur, Leadershipklima, solchen Themen. Und wir explorieren dazu erstmal, da hat sich noch kein Schwerpunkt herauskristallisiert. Deswegen fragen wir auch sehr breit, um dann mal zu gucken was das Besondere von den letzten Jahren ist.

7 **IB:** Hallo auch von meiner Seite. Ich freue mich sehr hier dabei zu sein und meine Forschung hierfür anzuwenden. In dem letzten Gespräch hat sich schon abgezeichnet, dass es auch eine Herausforderung wird, die aktuelle Krise als Chance zu nutzen im Gegensatz zu der bisherigen Strategie von [Firma], die ja immer sehr langfristig und vielleicht nicht so radikal verändernd war bisher. Sie schütteln schon ein bisschen den Kopf.

8 **R3:** Ja, wir machen jetzt nichts, was nicht schon eh so geplant war. Wir machen jetzt nichts anders. Aber ich weiß nicht, was Ihnen die Anderen so erzählt haben. Ein paar Sachen anders und schneller. Aber wir machen nichts, was jetzt irgendwie komplett neu ist. Zumindest in meiner Wahrnehmung. Da können wir im Detail drauf schauen, ja ganz gerne.

9 **IB:** Genau. Ich freue mich auf das Interview und würde gleich mit der ersten Frage einsteigen. Wie Sie gerade schon beschrieben haben, haben wir in den bisherigen Gesprächen herausgehört, dass bei diesem [Projekt] - Thema, das im Vorfeld über einen längeren Zeitraum strukturiert ausgerollt werden sollte, jetzt wurde die

Chance ergriffen, hier mit Geschwindigkeit reinzugehen und die digitalen Möglichkeiten zu nutzen. Vielleicht können Sie hier gerade anfangen, um aus Ihrer Perspektive zu beschreiben, was da die Veränderung ist.

10 **R3:** Wir haben ja, vor bestimmt zwei Jahren, dieses Transformations-Projekt im Vertrieb quasi gestartet, das im Wesentlichen zwei Bestandteile hat. Der eine Bestandteil ist eben eigentlich eine neue Art zu verkaufen „new way of selling." Das ist jetzt relativ high-level. Wo wir weg wollen ist von der Aktivitäten Steuerung, in der Vergangenheit haben wir eigentlich immer Aktivität gesteuert. Du musst so und so viele Besuche bei den Kunden haben und idealerweise geben wir dir sogar noch vor, was du sagen musst. Du musst es quasi nur Roboter mäßig abspulen, acht Mal am Tag. Ich übertreibe jetzt natürlich. Und davon wollen wir eigentlich weg. Und das Zweite, was wir immer schon hatten, das ist auch nichts Neues, dass wir ein Multi Kanalsystem haben. Das eigentlich relativ gut miteinander zusammenarbeitet, weil wir ja eine IT- Datenbasis im Hintergrund haben. Vor 20 Jahren konnten sie uns relativ gut ausspielen gegeneinander. Das haben wir vor 15 Jahren in den Griff bekommen, indem wir eine Datenbasis für alle haben. Aber was wir jetzt angehen ist dieses, die Veränderung der Art des Verkaufens, weg von Aktivitäten orientiert, gesteuert hin zu dieser Idee, dass ich quasi deutlich mehr Kundenbedürfnisse exploriere. Und zwar entweder selbst oder von außen Hinweise bekomme über Daten, Big Data, über Intelligenz, quasi über Algorithmen. Und ich dann versuche, diese Kundenbedürfnisse, die zu der jetzigen Zeit dann aktuell sind, weiter zu verfolgen und in so eine Opportunity, also Lead in eine Opportunity überführe und dann aber auch das gesamte [Firma] Netzwerk aktiviere, um diese Opportunity dann in Umsatz umzuwandeln. Das ist das eine Programm. Der zweite Teil, der ist eigentlich vorgelagert, ist das ganze Thema: Wir haben so viele Informationen über unsere Kunden. Auf verschiedensten Kanälen, auf verschiedenen Ebenen: Social-Media, Internet, Besuchsberichte von unseren Mitarbeitern, Anrufe im Callcenter, Events, die wir mit den Kunden machen. Und wir haben es eigentlich in der Vergangenheit nie geschafft, diese ganzen Daten systematisch auszuwerten und damit etwas anzustellen. Das nennt sich Engagement-Marketing, Digital-Engagement-Marketing. Da gibt's die Truppe in Paris, die da Algorithmen quasi baut. Und versucht diese verschiedenen Datenpunkte über geeignete Algorithmik in aussagekräftige Leads zu verwandeln und Hot Leads zu generieren, die dann unser Vertrieb auch nachverfolgen kann. Das sind so die beiden Bestandteile.

11 **IA:** Wie geht denn das eigentlich? Weg von Aktivitäten-Steuerung kann ich mir vorstellen. Das ist eine Input-transaktionale Logik hin zu Opportunitys generieren. Das Ganze [Firma] -Netzwerk aktivieren, habe ich verstanden. Wie geht denn das?

12 **R3:** Also ich nehme jetzt mal ein konkretes Beispiel. Sie sind der Geschäftsführer von [Firma] und der [Name IB] ist der Bauleiter von Ihnen. Der ist gerade auf einer Baustelle, baut da irgendwie. Und jetzt wissen wir z.B., dass er die ganze Zeit im Internet schaut, ob es eine Asset Management Lösung für [Branche] gibt. Und da war er mal bei uns auf der Website und da war er mal bei anderen auf der Website und dann hat er noch unseren Vertreter getroffen und hat mit ihm auch da drüber geredet. Wir wissen, dass sie bei uns auch auf dem Event waren. Und da hat der [Name] mit Ihnen auch schon mal über das Thema geredet und hat sich in unserem System hinterlegt. Jetzt kommt er wieder auf unsere Website und schaut wieder. Und dann gibt's einen Trigger. Und dann sagen wir dem Vertreter „jetzt geh endlich mal zum [Name] hin und verkauf dem [Produkt], der ist reif". Der hat sich jetzt in den letzten vier Wochen dreimal erkundigt. Wir wissen, dass [Name] auch interessiert ist. Eigentlich ist der Boden bereitet. Dann sollte der Vertreter von uns dahingehen. Sollte mit Ihnen, ein exploratives Gespräch führen. Und wenn er sieht, dass es da einen Bedarf gibt, dann nimmt er diesen sogenannten Lead, den wir ihm gegeben haben und wandelt den in eine Opportunity um. Und diese Opportunity heißt, er muss das quantifizieren. Er sagt Okay, [Name] hat 150 Mitarbeiter, die haben irgendwie 2.000 Assets. Das ist ein Potenzial von 10.000 [Währung], das packt er ins System. Und in dem Moment, wo er das akzeptiert und quantifiziert wird aus einem Lead eine Opportunity. Und dann gibt's ein Playbook, eine Regieanweisung, die dann sagt, was müssen jetzt für einzelne Schritte ablaufen? Wer muss was tun, damit wir aus dieser Opportunity 10.000 [Währung] bei [Kunde] 10.000 [Währung] Umsatz machen?

13 **IB:** Und die einzelnen Pfade sind dann größenabhängig von den Potenzialen?

14 **R3:** Ja, also die Datenanalyse berücksichtigt natürlich alle möglichen Faktoren und das Playbook ist eher generisch mit konkreten Schritten und Meilensteinen. Das Schöne für uns ist natürlich, dass wir dann sehen können, was ist unsere Opportunity-Pipeline? Wir können im Endeffekt im Idealfall eine Umsatz-Vorausschau machen für die kommenden Monate, was wir in der Vergangenheit eigentlich nie hatten.

15 **IA:** Ist das schon fertig jetzt oder wird das pilotiert?

16 **R3:** Das ist ja eigentlich jetzt im Rollout. Wir haben damit angefangen im November in [Land] in drei Vertriebsgruppen. Da haben wir einen Piloten gemacht. Und dann sind wir Anfang diesen Jahres komplett mit der ganzen Organisation live gegangen. Jetzt hatten wir einen sukzessiven Rollout Plan, wo wir im Endeffekt dieses und nächstes Jahr gebraucht hätten oder sogar noch bis 2022, glaube ich, bis wir alle Organisationen da draufhaben. Weil viele unserer Vertreter jetzt zuhause hocken und nichts zu tun haben, hat man sich

entschieden den Rollout zu beschleunigen, quasi komplett digital zu machen. Das war vor zwei, drei Wochen, da hat man drei oder vier Online Veranstaltungen gemacht, um unseren Vertriebsmanagern diesen „New Way of Selling“ zu erklären. Hat jetzt die ganze Roadmap nach vorne gezogen.

17 **IA:** Aber, das Ausrollen oder das eigentliche Doing, kann man im [People Management] noch gar nicht machen, wenn die zu Hause sitzen oder geht das schon auch digital?

18 **R3:** Ja das geht schon auch digital. Ich habe gestern bei drei Kunden Besuche gemacht. Wir wären eigentlich die Woche in [Land] gewesen und das habe ich dann virtuell gemacht. Das geht schon. Es geht nicht alles natürlich. Ich kann kein Produkt demonstrieren. Was wir jetzt eigentlich wollen ist, dass wir die Zeit dafür nutzen, unseren Leuten das zu erklären, die Methodik, die Mechanik, das Tool zu erklären und sie dann, wenn es wieder losgeht, und es geht ja jetzt so langsam sukzessive auch in Europa wieder los, dass sie dann quasi schon mit dem neuen Tool rausgehen. Wir würden sowas normalerweise immer mit Perfektion machen und wir akzeptieren jetzt mal, dass es nicht ganz perfekt ist, aber dafür, dass wir schneller sind. Das ist etwas Neues.

19 **IA:** Wie reagiert eigentlich Ihre Mannschaft?

20 **R3:** Ich glaube sehr positiv. Also ich glaube, erstens Mal reagiert unsere Mannschaft positiv, weil sie merken, dass wir uns wirklich viel Gedanken über ihre Sicherheit und Gesundheit machen. Also wir haben z.B. in [Land] den Vertrieb komplett im Homeoffice. Wir könnten auch sagen, ihr müsst jetzt raus und Umsatz bringen. Wir haben in [Land] z.B. übers Wochenende alle ins Homeoffice geschickt. Und ich glaube, das ist schon mal positiv. Und das Andere, was sie sehen ist, dass wir nicht stillstehen, dass wir weiter an den Themen arbeiten, die für uns zukunftsorientiert sind und dass es die Firma auch in zehn Jahren noch geben wird.

21 **IA:** Und die sind ja genau wie die Firma auch auf Perfektionismus sozialisiert worden und programmiert. Jetzt kommt Pragmatismus, Speed und so weiter. Ist das für die so einfach das umzustellen?

22 **R3:** Das weiß ich nicht. Da reden sie mit mir mit der falschen Person muss ich gestehen. Ich glaube, dass wir keine Kompromisse machen. Das System ist extrem ausgetüftelt. Es ist nicht jetzt nicht Imperfekt. Was Imperfekt ist, ist, dass wir nicht alle extensiv in Classroom Sessions darauf vorbereiten können und trainieren können, dass allen nochmal persönlich erklären, sondern was wir beschleunigen ist der Rollout. Wir haben deswegen aber keine Shortcuts bei der Ausgestaltung des Systems gemacht.

23 **IB:** Und glauben Sie auch, dass der New Way of Selling, den Sie als Strategie vor der Krise ausgearbeitet haben, danach dann auch genauso umgesetzt werden kann? Oder muss es schon eine Adaption geben?

24 **R3:** Ich glaube sogar, dass das uns helfen wird, weil der eben nicht nur auf einer physischen Präsenz beim Kunden basiert, sondern vielmehr auch auf einer deutlich intelligenteren Verarbeitung von Daten, die wir ohnehin schon haben, die wir in der Vergangenheit nicht systematisch ausgewertet haben. Also ich glaube, es war jetzt eine gute Fügung. Aber ich glaube, es wird uns helfen, auch schneller aus den Startlöchern zu kommen. Wir haben immer noch dieses Syndrom, das beinhaltet, dass die [Firma] -Vertreter, glauben ihnen gehört der Kunde. Es ist mein Kunde, dass sagen die Leute auch, das ist mein Kunde. Was im Prinzip ja gut ist. Ich meine, da gibt's eine hohe Identifikation. Also unsere Leute wollen auch ihren Kunden was Gutes tun. Die wollen nicht nur kurzfristig was verkaufen. Wir haben Leute, die sind 20-30 Jahre im gleichen Vertriebsgebiet. Wir haben eine langfristige Perspektive. Der will nicht heute seinen Bonus verdienen und morgen woanders hingehen. Die sitzen mit denen übrigens auch am gleichen Stammtisch oder Gasthaus. Das heißt, die wollen sich auch am Abend noch im Fußball oder im Sänger-Club sehen lassen. Und deswegen raten die den Kunden auch nichts, wo sie nicht dahinterstehen. Das ist das Positive. Das Negative ist, dass wir uns teilweise schwertun, dass diese Leute abgeben an andere Kanäle, die effizienter wären und sagen, also das glaube ich, wird uns helfen, da nochmal einen Schritt zu machen. Der Kunde ist nicht im Besitz des einzelnen Vertreters, sondern wir bearbeiten den intensiv mit einem Omni-Kanal oder Multi Kanalsystem und jeder Kanal hat seine Vor- und Nachteile und jeder Kanal hat eine Aufgabe und das kriegen wir nochmal deutlich besser hin jetzt. Wir müssen dann nochmal einen Schritt machen. Wir müssen dann nochmal, wenn wir sehen, wie das läuft überlegen, wie ist unser Vertriebsansatz der Zukunft. Ja, wir haben jetzt an den Vertriebsstrukturen noch nichts geändert. Das haben wir uns jetzt mal noch aufbewahrt für die nächste Konzernstrategie.

25 **IA:** Gehen wir nochmal einen Schritt weiter, weil das das gleiche Phänomen ist. Sie haben auch mit Digital Vertrieb in den letzten Jahren verstärkt begonnen und das geht eigentlich ebenso stark gegen die alte DNA.

26 **R3:** Nee, am Anfang gab's ein paar Abstoßungsreaktionen, weil die Leute das Gefühl hatten, wir wollen ihnen den Job wegnehmen und sie quasi durch eine Website ersetzen. Das hat sich inzwischen aber gelegt. Wir haben uns eingependelt, wir haben einen online-share von ungefähr zwischen 25 – 30%. Das ist relativ stagnierend. Es steigt nicht mehr stark weiter an und das hat sich etabliert als ein Kanal, der 24/7 da ist. Der vor allem für Wiederhol-Bestellungen gut geeignet ist. Der ist voll etabliert, würde ich sagen.

27 **IA:** Und der wird auch nicht als Konkurrenz gesehen zu „das ist mein Kunde?“

28 **R3:** Nein, weil der ist ja quasi dumm. Er macht nichts anderes als Bestellungen aufnehmen. Aber der ist inzwischen etabliert. Das wäre gar nicht mehr möglich, das nicht zu haben. Und ich glaube, es ist in der Masse der Vertriebsmannschaft verstanden, dass es keine Konkurrenz, sondern eine Ergänzung und Erweiterung ist.

29 **IA:** Okay, da sind sie wie selbstverständlich auf Digital als Zusatzkanal gegangen und das hat sich eingespielt.

30 **R3:** Am Anfang hat es ein bisschen geruckelt, aber das ist jetzt auch schon wieder fast zehn Jahre her, würde ich mal sagen. Den Kanal haben wir schon relativ lange, das ist ja nicht neu.

31 **IA:** Ah, okay. Ich habe immer wieder überlegt bei der Suche nach dieser Story für die letzten Jahre, ob das Digitale wie ein roter Faden sein kann. Weil Digital ist total schnell. Digital hat vom Produkt her ein anderes Flair als das Produkt, das man so in der Hand hat. Ihr Vertrieb ist ja immer dieses direkte und diese Kundenbeziehung. Das Digitale hat auch da eine andere Beziehungsqualität.

32 **R3:** Also unsere Story ist eigentlich eine andere. Zumindest haben wir ja auch mal eine Digitalstrategie gemacht. Es gab ja in der Vergangenheit auch Leute, die das deutlich zentralistischer gedacht haben, wenn Sie meinen Vorgänger hernehmen zum Beispiel. Ob man so ein digitales Superministerium baut. Na ja ich meine, es gibt ja Unternehmen, die haben den Chief Digital Officer oder sonst irgendwas. Der dann versucht alle Digital-Aktivitäten in einem Konzern unter seine Kappe zu nehmen. Wir haben uns eigentlich bewusst dagegen entschieden, weil das ist keine gute Repräsentation dessen, was wir eigentlich wollen. Was wir nämlich wollen, ist und das wollen wir auch so klar artikulieren auch intern zu sagen, wir glauben an die perfekte Kombination aus physikalisch und digital. Wir werden immer ein Direktvertriebs-Unternehmen sein mit direktem Kundenkontakt. Das ist auch was Kunden wollen und erwarten. Die wollen einen physischen Kontakt. Sie wollen einen Menschen, der ihnen nah ist, sie wollen auch eine Beziehung. Ich kann mit einer Maschine schlechter eine Beziehung aufbauen als mit einem Menschen. Wir haben immer gesagt, wir versuchen eine gute Kombination aus physischen Elementen und digitalen Elementen und versuchen, diese so gut wie möglich zu verheiraten. Dass die seamless ineinandergreifen, dass man das miteinander voll im Datenaustausch kommunizieren und wir die aber als ein Ding quasi betreuen können. Und da gibt's keinen Wettbewerb zwischen physikalisch und digital, sondern das ist ein Zusammenspiel. Also hoffe ich zumindest, dass unsere Leute das auch so sehen und auch so betreiben. Und wir haben auch bewusst gesagt wir wollen digital, möglichst nah am Business. Es bringt uns aus meiner Sicht nichts, einen digitalen Elfenbeinturm zu bauen, der dann irgendwelche großartigen Visionen oder Pläne macht. Sondern, was wir eigentlich wollen, wir führen das zusammen. Aber es gibt quasi in jedem Funktionsbereich eine eigene digitale Agenda. Also die Logistik hat einen digitalen Plan. Der Vertrieb ist relativ stark dran. Wir haben natürlich auch was das Produktangebot angeht, da ist es unser Bestreben unsere Software Gehalte deutlich zu steigern. Wobei wir da noch mal einen Schritt machen werden. Bis jetzt ist bei uns Software eigentlich immer ein Delivery Mechanismus für Hardware. Bis jetzt haben wir wenig Standalone-Software Angebote für unsere Kunden. Das werden wir uns auch nochmal anschauen in der nächsten Strategie. Aber eigentlich ist die Idee wir haben eine dezentrale digitale Agenda, die aus vielen verschiedenen Bestandteilen besteht, die möglichst nah am Geschäft vorangetrieben wird. Das es da viel mehr Implementierungswahrscheinlichkeit und Qualität gibt.

33 **IA:** Also gab es keine Digital Transformation sondern eine Evolution ergänzt durch digitale Elemente?

34 **R3:** Es gibt eine digitale Agenda überall. Aber es ist eigentlich eine evolutionäre Transformation. Ich weiß nicht ob es das Wort gibt. Aber wo wir im Endeffekt einzelne Bestandteile hinzufügen.

35 **IA:** Recht [Firma] -typisch dieses evolutionär, dass sie das auf sowas disruptives wie Digitalisierung auch drauf getan haben finde ich total besonders.

36 **R3:** Ja und da bin ich ehrlich gesagt nicht 100% bei ihnen. Natürlich ist die Digitalisierung in Teilen disruptiv für manche Industrien oder für manche Funktionen. Aber es ist ja nicht etwas, was von heute auf morgen alles auf den Kopf stellt. Und gerade bei uns in der Industrie sind die Vorgänge doch noch ein bisschen langsamer.

37 **IA:** Ja, eigentlich nicht. Und das finde ich schon Bemerkenswertes, weil es bei der Mehrheit der Unternehmen tatsächlich eine disruptive Note hat und Dinge auf den Kopf stellt und anderes verunmöglicht, ablöst und so weiter. Das mag branchenspezifisch sein oder [Firma] -spezifisch, das kann ich zu wenig beurteilen bei Ihnen.

38 **R3:** Ja, also ehrlich gesagt haben wir das auch überlegt und nicht nur überlegt, sondern auch mal einen Case gemacht. Sollen wir denn ein [Firma] -light oder [Firma] -digital separates Geschäft bauen ohne physikalische Vertriebs-Elemente z.B. also so eine Direktbank quasi. War ja der große Trend bei der Bank. Ich habe meine Filialbank und baue mir nebenbei noch Online-Banking oder in der Versicherung gleiches Thema, weil die inzwischen meines Erachtens alle wieder in der Rückabwicklung sind oder in der Rück-Integration zumindest. Wir haben uns eigentlich immer dagegen entschieden, weil wir gesagt haben, das bringt nichts, das ist auch nicht unsere DNA. Es ist viel wichtiger für uns, dass wir die digitalen Elemente in unser existierendes Geschäftsmodell einfließen lassen und schauen, dass wir uns so Produktivität und Qualität und Modernität holen. Aber nicht jetzt ein Wettbewerbs-Modell im eigenen Haus aufbauen.

39 **IB:** Weil Sie es gerade eben auch schon angesprochen haben, dass Sie nochmal in der nächsten Strategie überlegen müssen, wie das Verhältnis von Software zu Service im Vergleich zu Produkten ist. Was glauben Sie, ist da die Entwicklung für Sie? Bleibt es weiterhin nur eine Ergänzung oder nimmt es dann irgendwann auch noch mehr ein Business Case ein?

40 **R3:** Wir werden uns das jetzt anschauen. Wir sind gerade in der Vorbereitung eines Projekts. Bis jetzt sind sowohl Software als auch Services im Endeffekt keine stand-alone Angebote. Es gibt ein paar Ausnahmen, [Produkt] z.B., aber im Wesentlichen haben wir heute Software und Service Angebote, die quasi Unterstützungsleistungen für unsere Produkte sind. Das ist dann Auslese-Software für [Produkt] oder sowas, wo sie im Endeffekt als Ingenieur [Produkt] bemessen können. Und natürlich ist unsere Intention dann den [Produkt]später zu verkaufen, und zwar nicht den [Konkurrent], sondern halt unseren, der dann damit bemessen ist. Und was wir uns anschauen werden ist, nachdem ja am [Branche] doch ein gewisser Fortschritt zu verspüren ist, auch wenn langsam, dass wir über ein Hardware gebundenes Software Angebot in Kombination mit Services nochmal ein anderes Level an Kundenbindung hinkriegen. Ich meine, ich bin ein großer Freund davon, dass sie sich in die Geschäftsprozesse eines Kunden integrieren, dann ist der stickyness Faktor deutlich höher, als wenn sie dem ein Stück Hardware verkaufen, dass er beim nächsten Laden genauso kaufen kann und dass das wir uns das systematisch nochmal anschauen. Der Markt ist schon relativ überhitzt Pre-Corona, wenn sie Preise für Unternehmen anschauen, Startups, die da hoch kommen usw. Das war völlig verrückt. Und jetzt müssen wir mal schauen, ob der Markt sich vielleicht wieder ein bisschen beruhigt hat und ein bisschen runterkommt und es dann, Möglichkeiten gibt akquisitorisch zu unterstützen.

41 **IB:** Aber der aktuelle Stand war immer nur die Unterstützung der bestehenden Produkte?

42 **R3:** Der wesentliche Fokus heute ist eine Art Delivery Mechanismus, also Unterstützung der Leistung, um dann später ein wirkliches Produkt zu verkaufen.

43 **IA:** Wir sind ja zu sehr gleich auf [Projekt] eingegangen und jetzt von da ausgehend auf weitere Veränderungen. Wenn Sie jetzt mal die letzten Jahre Revue passieren lassen, was waren denn die großen Meilensteine in der Entwicklung von [Firma]?

44 **R3:** Ich meine, das wissen Sie ja auch, wir machen keine Riesenschritte, wir machen aber immer kontinuierlich kleine Schritte. Ich glaube das, was wir vorher besprochen hatten, diese Veränderungen in der Betriebs-Ansteuerung ist schon ein größerer Meilenstein. Ist wahrscheinlich eines der größeren Change-Programme, die wir gerade am Umsetzen sind. Ich glaube, wenn wir das zweite, was wir gerade angesprochen haben, wenn wir wirklich den Schritt weg machen von Hardware-gebundener Software zu reinen Softwareprodukten. Das wäre ein relativ großer Schritt, das haben wir noch nicht entschieden. Wir sind gerade dabei, alle unsere Personalprozesse und unser System auszutauschen, um dem Ganzen wieder ein bisschen mehr Mitarbeiternähe und Freundlichkeit andienen zu lassen. Wir sind dabei, unser Energiegeschäft aufzubauen, zum zweiten stärkeren Standbein, neben dem Haupt-Baugeschäft. Also es gibt einen Haufen Sachen, die wir parallel treiben. Die Überschrift darüber ist: Wer rastet, der rostet. Stillstand ist keine Option.

45 **IA:** Also wir beleuchten die [Firma] - Entwicklung ja unter so einer Kultur-Linse. Da nehmen wir Strategieveränderung oder Geschäftsmodellveränderung, aber gucken die immer unter dieser Kulturlinse an? Gibt's irgendwas, wo Sie sagen da ist unsere Kultur gewachsen oder da haben wir die erweitern müssen. Also Diversity ist ja ein Thema, wo sie eigentlich fortlaufend dran arbeiten. Das Digitale ist sicherlich eins, wo man sagt, da wird unsere Kultur noch weiterentwickelt. Oder gab es so Kulturschritte die sie gemacht haben?

46 **R3:** Was wir mit der letzten Tour von unserer Kultur gemacht haben ist, dass wir den Mitarbeiter und seine persönliche Balance wieder stärker in den Mittelpunkt gestellt haben. Wenn man sich die Culture-Journey anschaut, also fast 17 Jahre gibt's Culture Journeys und Kulturmanagement gab's vorher schon, hiess anders. Wir sind relativ stark in diesem Kulturthema. Auf dieses Thema Business und Team. Wie funktioniert ein Team? Wie ist Kundenorientierung? Wir waren relativ stark an inhaltlichen Themen die ganze Zeit beschäftigt. Wir haben eigentlich mit dem Care & Perform einen bewussten Schritt mehr wieder zum Individuum gemacht. Du kannst nur funktionieren, wenn du mit dir selbst in der Balance bist. Und wir wissen, dass die Welt digitaler, schneller, unruhiger, volatiler VUCA wird. Und deswegen musst du umso mehr auf dich selber achten, dass du mit dir in der Balance bist. Weil, um dich rum rotiert alles deutlich schneller und wir brauchen dich wenn du bei uns bist, brauchen dich aber fokussiert und ausgeruht und konzentriert, weil die Aufgaben werden immer anspruchsvoller und die Geschwindigkeit höher und Wettbewerb intensiver wird. Und deswegen ist uns wichtig, dass du dir überlegst, woher kommt denn eigentlich Stress? Was induziert das bei dir, ist es in der Arbeit, außerhalb der Arbeit? Was sind so Faktoren, die dich stressen? Was kannst du als Individuum dagegen tun, dass dich das nicht so stresst? Oder wenn das aufkommt, dass du das irgendwie kontrollieren kannst. Das ist wahrscheinlich der große Schritt, den wir gemacht haben. Dass wir weg sind von diesen eher business orientierten Kulturthemen. Auch wieder stärker aufs Individuum bezogene Kulturarbeit, Individuum und

Team. Wir stellen uns nicht immer auf die gleiche Ebene und sagen schau mal Stress, was sind persönliche Faktoren, was sind Team Faktoren oder Unternehmens Faktoren, die ich da der in der Hinsicht beeinflusse.

47 **IA:** Was waren Auslöser genau dieses Thema zu wählen? Also VUCA und alles wird schneller draußen, aber innerhalb von [Firma] was waren die Gründe, warum Sie gesagt haben jetzt müssen wir das Thema nehmen?

48 **R3:** Da gibt's ein paar. Da gibt's den einen Grund, dass wir in unserer Mitarbeiter-Umfrage eigentlich die letzten paar Jahre immer relativ schlechte Noten für das Thema Workload bekommen haben. Die Arbeitsbelastung wird relativ kritisch gesehen. Das zweite Thema ist natürlich, dass sich die ganze Mindfulness Bewegung und Yoga und ich weiß nicht was relativ stark durchsetzt. Aber das hat auch was damit zu tun, dass wir den Eindruck hatten und der Wunsch von [Eigentümer], der gesagt hat ich möchte gerne, dass wir uns wieder mehr aufs Individuum konzentrieren und ich auch den Eindruck hatte, dass wir das mal wieder für die Leute machen müssen. Das hatten wir früher schon einmal. Da war das ein großer Bestandteil. Die Beschäftigung auch mit sich selbst, sich selber zu erfahren, sich selber zu verstehen. Und das haben wir eigentlich wieder zurück ins Leben gerufen. Was wir machen ist so eine Explorationsübung, wo wir das Team fragen: Was sind denn Faktoren, die auf euch einen Einfluss haben als Team und als Individuum, also Faktoren wie Familie, Chef, Unternehmen, Wettbewerb, Kunden. Wir sammeln und dann bewerten wir erstmal auf der Team Ebene. Was sind denn die Faktoren, die wir beeinflussen können? Dann sagen wir ja so und jetzt überlegt euch mal die Faktoren, die euch als Team Stress machen und die, die ihr beeinflussen könnt. Was könnt ihr dort ändern? Und das ist so der Weg dahin zu gehen, zu sagen, da gibt's ein paar Themen entweder im Team oder im Verhältnis zwischen Teams und Themen, die unnötigen Stress verursachen. Und die kann man dann da ansprechen.

49 **IA:** Haben Sie schon gesehen, ob die Workload runtergegangen ist?

50 **R3:** Also die Perception von Workload hat sich leicht verbessert, aber noch nicht nachhaltig, nur marginal. Ich glaube, das dauert noch ein bisschen. Wir sind jetzt eigentlich erst so bei 60%, bis sich das dann mal manifestiert. Es dauert ein bisschen. Was ich aber höre und das ist sehr durchgängig, dass es extrem eben von den Leuten geschätzt wird, dass wir uns als Unternehmen mit dem Individuum beschäftigen, dass wir dem Raum geben. Wir können ja keine Medikamente verteilen gegen Stress. Aber was wir machen ist, wir geben den Leuten quasi ein Tool für sich, um ein bisschen rauszufinden, woher er kommt. Und dann geben wir ihnen mögliche Medikamente oder Rezepte an die Hand. Da muss aber jeder für sich selbst entscheiden, was er da nutzt. Ich kann niemandem vorschreiben, jetzt hier ab morgen Yoga jeden Morgen und dann weiß ich, dass du leistungsfähiger bist, wenn du ins Büro kommst. Das maße ich uns nicht an als Unternehmen. Das wäre jetzt Spekulation. Ich wüsste nicht, was da als Muster da hochkommt.

51 **IA:** Hierzu noch mal eine Anschlussfrage. Ich weiß nicht, wie Sie das erleben. Man spricht von den Millennials, dem Wertewandel. Und [Firma] steht ja eigentlich für eine andere, finde ich mega coole Arbeitswelt, aber auch eine, die nicht unbedingt diesen Millennial-Werten entspricht. Wie gehen Sie damit um?

52 **R3:** Ich geh so damit um, dass ich an diese Kategorisierung, an diese Stereotypisierung nicht glauben kann. Ja, ich glaub auch bei den Millenials gibt's eine Verteilung. Was ich schon glaube ist, dass die Verteilung sich verschiebt, ohne dass sich der Mittelwert verschiebt. Und entsprechend ist es für uns eine Challenge. Der Stereotyp sagt mit Leistungsorientierung brauchst du mir nicht kommen. Das ist nichts, was die richtig hochgradig motiviert. Ich glaube, was wir versuchen ist, dass wir uns das, was uns in der Vergangenheit immer schon ausgezeichnet und stark gemacht hat, nämlich, dass wir Caring & Performance orientiert sind, das waren wir schon immer, aber mit deutlich mehr Purpose unterstützen. Den Purpose gab's auch schon immer bevor alle Berater rumgerannt sind und gesagt haben, dass wir jetzt ein Purpose Projekt machen. Den gibt's bei uns seit 75 Jahren oder bald 80 Jahren. Ich glaube, dass man das stärker herausstellen muss und den Leuten klarmachen und kommentieren muss und dann natürlich danach leben muss. Ein so ein Element ist z.B., dass wir jetzt gerade eine Sustainability Strategie verabschiedet haben, wo wir in der Vergangenheit immer ein paar gute Sachen gemacht haben. Wir sehen aber, dass wir da jetzt nochmal einen deutlichen Schritt machen müssen und ambitionierter sein müssen. Proaktiver kommunizieren müssen, das einfach auf ein nächstes Level heben müssen, um den Leuten zu zeigen, schaut mal ihr arbeitet für ein gutes Unternehmen. Und das ist nicht nur ein Shareholder-Value orientiertes Unternehmen, sondern das ist ein Stakeholder orientiertes Unternehmen. War es übrigens schon immer. Aber wir müssen das deutlich besser, breiter und lauter kommunizieren.

53 **IB:** Ich würde an das Thema Millennials oder eigentlich grundsätzlich eher, New Work auf Knopfdruck, anschließen. Was jetzt zum einen sicher auch in der aktuellen Situation so auftritt, aber auch durch neue Formen der Zusammenarbeit von wahrscheinlich eher jüngeren Mitarbeitern. Ich denke jetzt z.B. an den neuen Campus, der ja auch eine neue Bürostruktur hat. Wie sehr beschäftigten Sie sich mit neuen Zusammenarbeitsformen?

54 **R3:** Also ehrlich gesagt, Gott sei Dank war jetzt die Krise für uns, was Arbeitsformen angeht, ein absoluter Non-Event, weil wir relativ gut vorbereitet waren. Ich hab's vorher schon mal an einem Beispiel gesagt. Ich habe den ersten Anruf am Freitagnachmittag bekommen. Da hieß es Lockdown. Ab Montag darf sich quasi keiner mehr bewegen. Am Freitagmittag haben wir dann entschieden. Okay, dann machen wir halt ab Montag Homeoffice

und am Montag früh waren alle im Homeoffice und das hat alles mehr oder weniger funktioniert. Und das Gute ist, dass wir schon in den letzten 3-4 Jahren, jetzt vor allem übrigens getrieben durch das Thema Diversity und Inklusion, ich meine, Sie haben das vorher schon mal angesprochen, wenn sie inklusiv sein wollen als Unternehmen, übrigens für mich die Voraussetzung für Diversity ist Inklusion, also Inklusion ist das, an dem Sie arbeiten müssen. Nicht Diversity, das ist eine Konsequenz, hoffentlich. Wir haben in dem Zuge sehr stark an diesen ganzen flexiblen Work Arrangements schon gearbeitet die letzten 2-3 Jahre. Wir sind da komplett darauf vorbereitet. Wir hatten schon immer jetzt oder die letzten Jahre z.B. in [Land] die Möglichkeit, dass Leute zwei Tage in der Woche Homeoffice machen können. Wir haben in [Land] als Beispiel, wo wir den Leuten eine sogenannte Compressed-Week erlauben. Wo die ihre Arbeitszeit statt in 5 Arbeitstagen im Office in 4 Arbeitstagen leisten. Damit sie sich einen Tag diese drei Stunden commute sparen können, die in [Stadt] unerlässlich sind. Wir haben da eine Vielzahl an Modellen schon gehabt und wir waren Gott sei Dank auch IT mäßig komplett darauf vorbereitet. Also ich habe, wenn ich im Customer Service arbeite einen Laptop, obwohl ich den eigentlich nicht brauche, aber ich habe einen vollwertigen Zugang von zuhause. Ich kann alle Funktionalität, die ich im Büro machen kann, auch von zuhause machen. Darauf waren wir vorbereitet. Und deswegen war es eigentlich von daher ein Non-event und deswegen ist auch für mich „New Way of Working“ eigentlich kein riesen Thema. Wir sind da kontinuierlich dran uns vorzubereiten. Das ist ein Fakt heute schon. Was wir machen das haben Sie auch angesprochen ist, dass wir natürlich auch unsere Büro-Welten da stärker drauf ummünzen, dass man Kollaborations-Bereiche hat, dass man den Leuten mehr Möglichkeiten bietet, wie sie arbeiten wollen. Da gibt's halt sehr unterschiedliche Formen. Was wir den Leuten typischerweise wegnehmen, sind Einzelbüros. Weil das nicht mehr zeitgemäß ist. Aber ansonsten geben wir denen eigentlich einfach nur mehr Freiheitsgrade, damit sie ihre Arbeit stärker selber gestalten können. Und damit haben wir eigentlich bis jetzt sehr gute Erfahrungen gemacht. Ich weiß nicht, ob das Ihre Frage beantwortet. Ich sehe da nicht irgendwie einen massiven Umbruch, sondern wir sind kontinuierlich dran, uns zu öffnen, zu flexibilisieren, neue Arbeits-Arten und -Welten zuzulassen und das ist ein kontinuierlicher Prozess.

55 **IA:** In der Corona-Krise ist ja gerade die Freiheit genommen worden. Also wann man Home-Office machen durfte, ist ja jetzt im Shutdown dann genau nicht mehr diese Freiheit da. Also was hat das dann doch verändert jetzt in der Art, wie sie zusammenarbeiten, wie sie entscheiden, wie sie kommunizieren. Sie sind eigentlich viel durch die Gegend gereist und haben da immer alle möglichen Leute getroffen. Das machen Sie im Moment gar nicht. Inwiefern verändert denn das diese Strukturen?

56 **R3:** Wir versuchen, was wir früher über physische Präsenz, jetzt über digitale Präsenz hinzukriegen.

57 **IA:** Da versuchen Sie, 1:1 die gleichen Kommunikationsstrukturen, die gleichen Meetingsstrukturen und Entscheidungsstrukturen, einfach digital abzubilden?

58 **R3:** Mehr oder weniger, ja.

59 **IA:** Und wie geht das so? Ich finde das spannend.

60 **R3:** Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Eigentlich wären wir diese Woche in [Land] gewesen. Das heißt, ich würde jetzt eigentlich nicht hier sitzen, sondern in [Sitz anderes Land] und hätte heute Kundenbesuche gehabt. Die habe ich gestern Nachmittag versucht digital zu machen. Ich hatte gestern drei Kundentermine. Ich mache heut im Anschluss hier ein Business Review mit einem Teilbereich von unserer [Land]- Organisation. Wir haben morgen das, was eigentlich an dem Mittwoch in der Woche stattfindet, nämlich das Regions-Meeting, wo wir als Vorstand mit den [Mark] Menschen zusammensitzen und ein Business Review machen. Das machen wir morgen digital. Der einzige Unterschied ist, wir sind nicht im gleichen Zimmer und wir sind nicht acht Stunden zusammen. Und wir haben am Abend nicht noch ein schönes Dinner, wo man sich ja auch über private Sachen unterhalten kann. Wir machen das halt morgen Nachmittag in vier Stunden digital. Was uns abgeht, sind die persönlichen Zwischentöne. Ich kann mich nicht mal schnell mit einem in die Ecke stellen und sagen, Hey, wie geht's dir? Was ist los? Was ist mit deiner Familie? Du hast mir das letzte Mal erzählt, dass das und das ist. Das geht halt nicht. Das fehlt uns. Was mir persönlich auch als Personalverantwortlicher fehlt, weil wir machen immer noch einen SMP. Also Strategic Manpower Development Tag. Da haben wir typischerweise ein sogenanntes Talent Exposure, wo wir Round Tables machen, uns mit Talenten treffen, die Leute kennenlernen, die up and coming sind. Das fehlt mir. Das kann man digital meines Erachtens nicht eins zu eins replizieren.

61 **IA:** Okay, also ich habe jetzt mal die Hypothese, dass das deswegen so gut digital läuft, weil sie vorher diese intensiven Beziehungen aufgebaut haben und sich darauf jetzt stützen können. Also mehr auf die Sachebene zu fokussieren und eben in dieser doch reduzierten Form zu arbeiten. Die Krise war ein absoluter Non- Event, haben sie gesagt. Also wenn es so wäre, wäre es ja sowas von cool.

62 **R3:** Sehe ich auch so, aber nur was die Zusammenarbeit angeht. Was natürlich kein Non-Event ist, das die Baustellen zugehen und wir nichts mehr verkaufen können.

63 **IA:** Das ist die Business-Seite, oder?

64 **R3:** Ja, aber ich rede von der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, wenn sie mit unseren Business Units reden. Die Kollegen sagen, wir sind bei 90% Effizienz. Wir sind nicht bei 100%. Wir sind nicht bei 100% auf dem Level, auf dem wir Pre-Crisis waren, weil einfach ein paar Sachen schwieriger, mühsamer, umständlicher sind oder nicht gehen. Aber wir sind nicht bei 40%, sondern wir sind 90% leistungsfähig.

65 **IA:** Und ging das von heute auf morgen? Also Shutdown in [Land] und die sind dann im Homeoffice umgeschaltet, 90% effizient?

66 **R3:** Ja, wenn das Geschäft noch dagewesen wäre, hätten wir das mit 90% effizient abgewickelt. Bin ich überzeugt. Ich habe fast keine Rückmeldung, dass irgendetwas nicht funktioniert hat. Ich bin auch für die IT zuständig. Wir waren nie irgendwo an der Belastungsgrenze. Wir haben volle Funktionsfähigkeit.

67 **IA:** Und gleichzeitig nehmen Sie dann die überschüssige Zeit, weil doch nicht so viel Business läuft, um Leute zu entwickeln, zu qualifizieren oder diesen Rollout schneller zu machen?

68 **R3:** Also z.B. unsere [Mitarbeiter Markt] haben in den sechs Wochen des Lockdowns ein intensives Fortbildung Programm für den Vertrieb gemacht. Sie haben den Vertrieb täglich zweimal über Webinare geschult. Ob das alle so strukturiert machen, weiß ich nicht, aber zumindest wird in vielen Organisationen die Zeit genutzt. Also entweder bauen wir gerade Urlaubstage ab oder wir haben die Leute teilweise in Kurzarbeit. Wenn wir sie im Zugriff haben, dann versuchen wir die Zeit sinnvoll zu nutzen.

69 **IA:** Und jetzt mal auf der Business Seite ist ja schon viel passiert, vermutlich kann man da von einer Krise sprechen bezogen aufs Geschäft.

70 **R3:** Klar.

71 **IA:** Wie gehen Sie an die Krise ran? Ich kann mich erinnern Sie haben sonst auch Town Halls usw. jetzt in der Corona-Zeit, das heißt digital. Wie machen Sie Krisenmanagement und Krisenkommunikation?

72 **R3:** Also wir sind jetzt seit dreieinhalb Monaten schon dran. Insofern ist das tägliches Brot. Wir haben drei verschiedene Blickwinkel auf das Thema. Das erste ist das originäre Krisenmanagement. Da geht es in erster Priorität mal um die Sicherheit der Mitarbeiter. Das war eigentlich der Fokus am Anfang, dass wir z.B. sehr schnell Reiseregeln etabliert haben, dass wir niemanden mehr haben, der reist, nachdem die ersten Fälle auch in Europa hochkamen. Keine internationalen Reisen mehr. Wir haben ein System im Krisenmanagement. Das hat einen globalen Level. Dann hat es einen regionalen Level und lokalen Level. Also haben wir Krisen-Teams auf allen drei Levels. Ich leite das globale Krisen-Team. Dann gibt's typischerweise in der Region ein Krisen-Team und dann gibt's immer ein lokales Team auch. Und hier in dem globalen Team konzentrieren wir uns auf Themen, die man global regeln muss, reisen z.B. Ich konzentriere mich aber jetzt gerade nicht darauf, was ist die Sicherheitsausstattung für einen Vertreter in [Markt]? Weil ich nicht weiß, A) was die lokalen Regularien sind, B) weiß ich nicht, was verfügbar ist, C) sitzen die Leute, die dort sind, sowieso viel näher dran und wissen es viel besser als wir. Also das heißt, es gibt immer diese drei Levels und wir haben uns in erster Linie immer um die Sicherheit der Leute gekümmert. Das war unser Hauptanliegen und gleichzeitig aber auch um Business Kontinuität. Also Beispiel wieder [Markt]. Die wollten uns unser Lager und unser Repair Center zuschließen. Und wir haben über geeignete Konzepte z.B. Schicht-Modelle, über Temperaturmessungen, über operative Equipments es geschafft, die ganze Zeit sowohl unser Lager als auch unser Repair-Center offen zu halten. Also für mich ist das Krisenmanagement, ein Aspekt ist diese Balance zwischen Wie stelle ich sicher, dass meine Leute sicher sind und, dass denen nichts passiert und gleichzeitig aber auch noch Business Continuity? Das ist der eine Aspekt. Und da kommunizieren wir sehr regelmäßig über unsere internen Kanäle. Da gab es Videobotschaften von [CEO], von mir, da gab's auch eine Videobotschaft von [Eigentümer]. Da sind wir relativ aktiv, den Leuten einfach immer sehr transparent und klar und nachvollziehbar darzulegen, wie wir jetzt gerade mit dem Thema umgehen. Ein zweiter wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang war für uns Versorgung, Produktverfügbarkeit. Wie stellen wir sicher, dass wir weiter produzieren und weiter ausliefern können? Unsere Brücke an unsere Kunden, das war ein relativ großer Aspekt. Am Anfang sah das eher nach Versorgungskrise aus. Das uns die Supply Chain wegbricht. Das hat man dann relativ gut gemanagt und inzwischen ist es aber eher eine Nachfrage Krise geworden. Das wir mit Überschusskapazität quasi da sind und schauen müssen, wie wir die Kosten einigermaßen in den Griff kriegen. Da sind wir gerade dabei, Kurzarbeit in den Werken und so weiterzumachen. Das uns die Kosten nicht aus dem Ruder laufen.

73 **IA:** Wie stark ist die Nachfrage eingebrochen?

74 **R3:** Wir hatten im April eben im Vergleich zum Vorjahr gut 30% weniger. Das erste Quartal war noch auf Vorjahresniveau. Da hat man aber in der zweiten März-Hälfte natürlich schon einen massiven Einbruch gehabt. Also alles, was wir in den ersten zehn Wochen im Jahr gewonnen hatten, hatten wir in den zwei Wochen im März wieder verloren, das ist klar. Der April war jetzt weniger schlecht, als wir gedacht hatten. Okay, wir haben mit minus 40 gerechnet. Wir waren bei minus 20. Also sind wir eigentlich noch auf der nicht ganz so dramatischen Seite. Und wir rechnen aufs Jahr, also die Optimisten sagen zwischen minus 5-6 bis minus 15.

75 **IA:** Okay. Und dann die anderen Dimensionen. Wir haben jetzt People Safety und Business Continuity.

76 **R3:** Versorgungssicherheit und dann der dritte Aspekt ist für mich immer das Thema Finanzen. Da gehört Szenario Planung dazu und auch Liquiditätsicherung. Auch das ist, glaube ich, etwas sehr positives. Wir haben also sehr schnell dann unsere Szenario Maschine angeworfen und alles Mögliche simuliert, was uns dieses Jahr passieren könnte. Wir haben drei große Szenarien, wie sich Umsatz und Profit dieses Jahr entwickeln wird. Was uns eigentlich die größten Kopfschmerzen bereitet ist, wie sieht eine Erholung aus? Also uns machte eigentlich 2020 weniger Angst als wie sieht dann 2021, 2022 und folgende aus. Da sind wir uns noch recht unsicher. Dieses Jahr, kann man einigermaßen gut absehen, was nicht klar ist, wie die Wiederholung ausschauen wird. Was wir in diesem Zusammenhang auch planen, ist Liquidität. Also wir haben innerhalb von relativ kurzer Zeit [Betrag] extra Liquidität geholt, um einfach für alle möglichen Eventualitäten gesichert zu sein. Das hat uns unser Shareholder [Betrag] zinsfrei zur Verfügung gestellt und die anderen [Betrag] bei unseren Hausbanken. Innerhalb von zwei Wochen hatten wir die Finanzierung zusammen. Das ist für mich auch ein Zeichen, dass die Solidität, die wir nach innen und außen ausstrahlen, auch vom Kapitalmarkt so gesehen wird.

77 **IA:** Wie funktioniert sonst die Kommunikation?

78 **R3:** Also das ist ja immer eine Kaskade. Also wir machen immer solche Informationskaskaden. Da gibt's globale Botschaften. Da gibt's regionale Botschaften und lokale Botschaften. [Land] z.B. die haben es immer geschafft. Also die Regierung bringt immer am Freitagnachmittag neue Dekrete raus. Wir beschäftigen uns fast immer den ganzen Samstag damit zu verstehen, was heißt das überhaupt? Weil [Sprache] ist eine komplizierte Sprache und die Regierung ist nicht besonders präzise. Wir beschäftigen uns am Samstag damit, zu verstehen, was heißt das jetzt? Am Sonntag sagen wir dann, was machen wir jetzt damit? Und am Sonntagnachmittag läuft dann eine Kommunikationskaskade los, wo zuerst mal das Management-Team vor Ort entscheidet. Was tun wir jetzt? Dann werden die Vorgesetzten in einem Call abgeholt und am Montagmorgen gibt's eine Eins zu Eins Kommunikation mit jedem einzelnen Teammitglied. Was jetzt die neue Situation ist. Was die Maßnahmen sind. Wie es weitergeht. Das ist immer ein „full-scale" von oben bis unten, bis zum Letzten. Und ich möchte, dass mit jedem direkt und persönlich gesprochen wird.

79 **IA:** Und das koordinieren Sie in dem Krisen-Team oder wie geht das?

80 **R3:** Da muss ich nichts koordinieren. Wir haben einfach nur angewiesen, dass wir, wenn es größere Entscheidungen gibt immer eine „full-scale" Kommunikationskaskade bis zum letzten Team-Mitglied runter wollen. Ich möchte nicht, dass die Leute was sie persönlich betrifft und etwas Einschneidendes irgendwie aus dem Internet oder Intranet oder sonst irgendwas erfahren, sondern ich möchte, im Idealfall, dass mir das persönlich gesagt wird und ich auch Fragen stellen kann. Damit ich verstehe, was überhaupt von mir erwartet wird. Wahrscheinlich kriegen wir es nicht immer hin, aber das ist so der Anspruch.

81 **IA:** Diese drei Szenarien, die Sie da stellen. Wer ist daran beteiligt, diese Szenarien zu entwickeln? Sie beziehen ja bei Strategieentwicklung immer stark die Märkte mit ein. Wie ist das bei den Szenarien?

82 **R3:** Da gibt's dann einen Top-down und Bottom-Up Prozess. An dem Top-Down Prozess sind relativ wenig Leute beteiligt. Das macht im Wesentlichen der [Kollege]. Und er stimmt es mit mir und mit dem CEO ab. Der hat im Hintergrund noch ein Team von drei, vier Leuten, die Simulationen und die Szenarien machen. Das ist der Top-Down Prozess. Da legen wir fest, was wir glauben was sein wird. Das ist nicht so verkehrt. Und dann gibt's noch einen Bottom-Up Prozess, wir haben dreimal im Jahr diesen Forecast. Wo die ihren best estimate nach oben vorstellen und wir den konsolidieren, dann gibt's quasi ein Bottom-Up, Top-Down Vergleich.

83 **IA:** Mich würde jetzt noch abschließend, die letzten 10 Minuten interessieren, wo Sie eigentlich die größten Herausforderungen sehen mit Blick auf die Zukunft unabhängig von der Krise.

84 **R3:** Ich mache mir natürlich vor allem Gedanken um das konjunkturelle Umfeld. Das ist die größte Herausforderung. Ansonsten, ich meine digitale Disruption in [Branche]. Sie werden ein Gebäude immer noch aus Stein, Erde, Zement, Beton bauen auch in Zukunft, dass man in dem Planungsprozess Sachen besser, intelligenter, digitaler machen kann, das ist unbestritten. Da haben wir sogar ein Interesse dran, weil wir glauben, dass wir dann stärker noch partizipieren können in solch einem Gebäude. Das heißt, es ist für uns keine Bedrohung, sondern eher eine Opportunität. Ich mache mir echt relativ wenig Gedanken über was sind jetzt konkrete Herausforderungen für uns als Firma in einem „New Normal", wie immer das „New Normal" danach ausschaut. Ich habe bis jetzt nur gehört, dass es das gibt aber es hat mir noch keiner erklärt, wie es ausschaut. Wir werden unseren Modus Operandi ändern. Wir werden weniger reisen. Ich glaube, dass es auch absehbar war. Wir werden uns deutlich besser noch auf solche konjunkturellen Schocks einrichten müssen, indem wir versuchen, noch stärker zu flexibilisieren. Ich glaube, dass wir auf Sicht, aber das ist ein längerfristiger Prozess, dass wir wegmüssen. Wir haben heute ein Modell, wo sie sagen, wir machen ein Produkt an einem Platz, für die ganze Welt. Unser Modell basiert auf der Annahme von Global Trade und keinen Importbeschränkungen. Ich habe, wenn es sich so weiterentwickelt Bedenken, ob das ein Zukunftsmodell ist, ob man nicht eher in eine regional für regional Versorgung gehen muss. Das war schon Pre-Corona etwas, was wir immer diskutiert haben. Unsere Grundannahme ist, ich kann eine Sache an einem

Ort in der Welt machen, weil ich die Möglichkeit habe, alles überallhin zu transportieren, ohne größere Einschränkungen. Und ob diese Grundannahme immer noch zutrifft, weiß ich nicht.

85 **IA:** Ich habe jetzt mit anderen Top Führungskräften gesprochen, die fürchten, dass es so eine „Stop and Go" Geschichte gibt. Bei Ihnen war das ja dieses Non-Event. Ist das jetzt für Sie egal ob Shutdown ist oder nicht?

86 **R3:** Von unserer Art zu arbeiten hat uns das nicht stark beeinträchtigt.

87 **IA:** Und vom Business her wird diese Stop and Go ja auch bedeuten, dass es mal rauf geht, mal runter. Also da, wo man wirklich eine Flexibilität und Agilität braucht.

88 **R3:** Also von der Art zu arbeiten mache ich mir keine Sorgen. Ich habe eine IT-Abteilung, die hat 500 Leute. Die arbeiten inzwischen mit Ausnahme von 10 Leuten alle im Home-Office und alles funktioniert. Wir können so arbeiten, das ist bewiesen. Das Gesamte, was Sie ansprechen ist dieses „Stop and Go". Auf der konjunkturellen Seite, wäre es für uns ein Fiasko, weil wir sehr viele Fixkosten haben und wir mit schnellen, abrupten Veränderungen in unserem Modell nicht nachsteuern können. Wenn wir in so eine Welt reingehen, wo nix mehr steady state ist, dann müssten wir meines Erachtens unser Geschäftsmodell hinterfragen und schauen, ob wir nicht gewisse Sachen externalisieren. Wir haben heute fast alles internalisiert. Wir haben den Vertrieb im Haus. Wir haben eine eigene Produktion, eigene Entwicklung. Wir machen eine volle Integration. Ob man dann in Teilen stärker wieder outsourcen muss, um einfach flexibler auf solche Schwankungen zu reagieren.

89 **IA:** Okay, das wäre dann tatsächlich ein Stück weit disruptiv, weil es diese unglaublichen Schwankungen geben kann und Sie mit den Fixkosten darauf nicht vorbereitet sind.

90 **R3:** Ja, nicht in der Form. Also wir müssten dann schauen, was ist wirklich Kern-Wertschöpfung? Was kann man externalisieren? Und dann nochmal über die Bücher. Das wäre eine ziemliche Abkehr von dem, was wir heute glauben, was uns erfolgreich macht.

91 **IA:** Ich habe noch eine Frage zu Innovation. Also Sie sind jetzt bei 90% Effizienz. Bei wieviel Prozent sind Sie denn bei Innovationen?

92 **R3:** Das war auf Innovation gemünzt. Das war eine Aussage von unseren Business Units Leitern, wir sind bei etwa 90% unserer Leistungsfähigkeit. Wir haben da keine größeren Einbrüche erlitten in irgendeiner Weise.

93 **IA:** Ach, das bezieht sich sowohl auf Delivery, Effizienz, Logistik usw. als auch auf die Innovation?

94 **R3:** Das kam ganz explizit sogar von denen. Die sind alle mit wenigen Ausnahmen im Homeoffice. Und das scheint relativ gut zu funktionieren. Auch unsere Konstrukteure arbeiten von Zuhause im Home-Office und konstruieren fröhlich vor sich hin, was leidet, das weiß ich auch, das habe ich selbst erlebt sind so Kreativ-Workshops. Wenn Sie sich mal ans Flipchart hinstellen und irgendwie ein paar Ideen durchgehen. Das können Sie digital auch versuchen. Aber es funktioniert nicht so gut. Sie müssen es deutlich besser vorbereiten. Und Sie müssen es deutlich besser nachbereiten. Also es ist mehr Aufwand und wahrscheinlich weniger so ein bisschen die Geistesblitze, die durch eine soziale Interaktion entstehen. By the way, normalerweise nicht im Sitzungszimmer, sondern eher in der Café Ecke kommen. Das fehlt.

95 **IA:** Da ist wieder das Informelle. Einfach dieses Ihr habt eine Idee, oder Sie haben ja auch diesen wunderbaren Bau wo man alles zusammen an einem Ort ausprobieren kann. Also wie in einer riesen Garage eigentlich. Das ist ja die Kaffee-Ecke für Ingenieure eigentlich, dass man das da bastelt. Es geht im Moment nicht, oder?

96 **R3:** Nein das geht nicht. Jetzt arbeiten wir die Ideen ab, die wir schon hatten.

97 **IA:** Das ist es. Ich glaube, wie Sie bei der Kultur sich auf das stützen, was Sie reininvestiert haben die ganze Zeit, so ist es vermutlich auch bei den kreativen Ideen, dass Sie noch viel haben zum Zehren.

98 **R3:** Das heißt aber im Umkehrschluss, ich habe das auch bei den Leuten gesehen, wenn ich zwei Jahre nicht in eine Organisation gehen kann, weil es nicht hinhaut, dann verliere ich so langsam den Touch. Das heißt, es geht, eine gewisse Zeit können wir das so weiterziehen. Wir könnten es nicht beliebig lang so weiterziehen.

99 **IA:** Ja, das muss man wieder auftanken den Teil. Oh, die Zeit ist ja so verrannt. Also es war extrem spannend. Vielen Dank. Alles Gute.

Transcript Interview 4

1 **IA:** Hello, how are you?

2 **R4:** Hello, how are you?

3 **IB:** Hello, my name is [Name], I am looking forward to this interview. Maybe we start with the biggest milestones that you have achieved over the last years. What were the major changes that happened?

4 **R4:** We have had in the last three, four years significant acceleration on the concept of solution selling. We have also had the continuous acceleration in the understanding of our marketing strategy, meaning being much more clear and sharp of what we want to achieve with our customers and what is their role in the solutions that we want to offer. And lately, that's very recent development that is unfolding now. This sharper understanding of how we want to work. What does it mean for the future and which changes do we need to introduce in our system landscape and in the way we live in a salesforce? That's the change that is now unfolding. I mean, if I

look back the last three years, that was not so clear back then. And what we need was much sharper on the solution selling topic aspects of the offering with [Produkt]. Become much sharper also on the understanding of what digital marketing should be and start building the structures that are now unfolding.

5 **IA:** Maybe we can focus on the solution part and this digital marketing first and then come to the way of working that are more recent. You are a sales company since you are on earth. Why these major changes during the last four years? What did it imply?

6 **R4:** I don't think they are major changes. They are just evolutionary changes. And now I'm talking solutions. In the solution offering I think the mindset was the introduction of [Produkt]. [Produkt] is basically a software and service solution that is not necessarily linked to our hardware. And for this it is a milestone because it's the first time we started making up an offer to our customers that has a much broader scope of solution than the traditional application where we come from. And this opens our mind in several ways. On one hand side, it opened our mind to "what do you need to sell and execute a complex software and service solution"? We did a lot of service, but our service was very much related to the hardware we are selling. If you go beyond that, then you need to create new processes and new structures. This means people processes in the organization have to be connected. And on the other hand, in our sales approach this clearly brought the need to enhance our algorithms. This means then you need to gain access and establish relationships with different stakeholders on the customer side that you probably before didn't have. So just to make it very quickly, if you are trying to sell a tool to a company, you usually don't need to talk to the owner of the company or the CEO you are fine if you talk to whoever is managing the tools. The upper management don't really care which kind of tool are you buying at each day, depending on the need you have. Now, if you want to introduce a management system for their assets, it's clear you need to talk at the top and you need to have an acceptance at the top that this is a) a relevant topic for them and b) that your solution is something that can be a solution for them and then start a structured process to make that sale happen. Now those companies who are in the sales of software solutions they know that since long, because that is basically what you're doing. But for us, coming from the application of the job site that was a big step. That is for me why this is a milestone.

7 **IB:** What was the development for your company to make the switch and to adjust?

8 **R4:** First of all, to deliver such a solution, you need different processes and people and structures to do it. Because, I mean, one thing is to sell a piece of hardware and take care of it after you've sold it. For this we are well set up . Now, if you want to sell a piece of software that is embedded in the customer process, well, that's a different thing, because a) software is not a static product, it is evolving and b) you need to service that software in a different way, because it's not a piece of hardware that gets installed in a job title. It is used by somebody. So that's a change on the delivery side, on what you offer. What is the value proposition? What do you need to make that value proposition come true? On the other side: How do you sell that? That is different, because if you have people that are dedicated for decades to selling hardware and to very simple down to earth people that in job sites and managing applications we know well, like these are not the people who are expected to buy asset management solutions. So, you need to go to other layers of the company.

9 **IA:** Do you do that with the same people? Are these the same salespeople or did you hire new ones?

10 **R4:** We are creating new jobs. So basically, the responsibility for the customer remains on what we call an account manager, used to be called territory sales person. That is evolving more and more into this account manager because the management of the account is becoming much more complex due to the solution component. Because it's no longer only taking care of the practical applications that we used to sell, it's richer that job. But on the other hand, to effectively sell a solution like that, you need somebody who knows how the solution works well and can tailor that solution to the customer. This is why we created specialties for that.

11 **IA:** Did you hire them from outside?

12 **R4:** We hired them and developed them. So, we did both. As usual, it's always a mix.

13 **IA:** It is not the first time we hear about [Produkt]. We always had that for a leadership challenge. It seemed to be a rather challenging process from an attitude point of view and an identity point of view, not only skills and processes, but the people seem to have difficulties to identify with it and see that as their passion.

14 **R4:** There's a different mindset for everybody, but the reality is that for many people it's not straightforward that you shift. But it's not a shift because you don't stop selling the old portfolio. You simply add to your portfolio solution. And then they might feel it's unnatural, or they have a bigger difficulty doing that. Because they need to talk to other people and they need to use a different language and different argumentation. Also, it's a longer process. It's not so transactional. It requires some preparation. I would say that's a big challenge. First, we needed to build the structures and the processes to deliver that solution. And on the other hand, upgrade our thinking on how we stand in front of the things.

15 **IA:** Very interesting. And then you said, more recently you are also shifting the way you work.

16 **R4:** Well, I mean, it's linked to that. Since many years, about a decade, we say our market reach strategy is based on customer engagement, which means we strive to have real customers that buy frequently from us a broad portfolio with products through different channels. This concept has evolved in a way that has led us to understand that what we are trying to do is develop long-term profitable relationships. And this is what we have ended up calling account development. Now, if you really focus on that, you realize that we had to bring more clarity to what is the way you expect people to work, to achieve that goal. And this led us within the last couple of years, to become much sharper and much clearer. That's what I mean with change the way we work. This thinking it's going to be embedded in our systems going forward. This [Name] project you mentioned. So that's basically it. What does it mean in concrete terms? It means that if in the past, in our sales approach, we were very focused on, what is the customers base you manage in the territory. And what can you do to have more engaged, let's say, more loyal customers and manage your time appropriately, visiting them with the needed visit frequency, and try to do everything you can to bring more products and more portfolio to them so that they can become increasingly loyal. The focus has shifted: Let's really focus on 15 - 20 accounts where we want to make the difference and understand in depth who are the people in those accounts and what are the topics they are addressing and how do you build with our solution portfolio solutions to address their customer needs? Now, you could say that is not so different, but it's different because in the first approach, you basically manage a calendar and manage time allocation to different customers with the model as a standard way of selling and offering. In the second one, you are much more focused and go much deeper inside every one of the accounts. The focus shifts from managing your schedule to managing the topics that the customer has.

17 **IB:** How are you using data and how was the digital transformation relevant for that switch that you described?

18 **R4:** We envisioned to use much more data as everybody else. Everybody is talking a lot about big data and using data. We always had the data of our customers because we are direct and this is something, we have that. You could argue how to reach out to customers is digital or physical. Actually, our vision is not to make a difference. So that basically the physical and the digital world are part of a continuum of interaction in the relationship. We want to establish long term relationships with our customers, meaning the people who are working for those customers. The relationship is built on physical, human and digital elements. It's a mix, not one in contrast to the other. That's the idea. And to be honest, this has happened in different ways, on different technological platforms since long. We have had customer service and Online page for many years and many years we also interact with emails and so on. Now, what we want to do, to bring it to the next step is being able to multiply and bring diligence to all the data points of the interactions. We have to make sense of them in the context of the physical development logic I just mentioned. To make an example, if we are trying to build a stronger relationship with an account and we know a few people in that account and we know which kind of interactions they have with us among the different channels, because we know that, being a direct company. How can we learn out of distractions so that these interactions become even more relevant for our contact person, and through that increase the satisfaction with us so that we are able to talk about the relevant things at the relevant time? But that's more of a future thing. We are building that, it’s not in the end yet.

19 **IB:** Is the ratio of customer relationship between physical and digital switching now through the crisis? After the crisis, do you think this is going back to the old normal, or is there going to be a new normal?

20 **R4:** Ok, that's a big philosophical question that everybody's asking. And as everybody I think it depends. And it will be some elements. Let's look at it in this way. We are in a sector that is physical and our customers build things. These things are physical and they build it in geographical places. They need to be somewhere doing a physical job. It is not going to change because that's construction. And I don't think that it will go away. It can become very digital but we need a place to sleep, we need a place to eat, we need a place to work. And this will not go away. It can be dependent on the cycle and so on. But this doesn't go away. From that point of view, the core of our activity will still be physical, meaning we are going to help our customers where they are. Now I think what will happen is that through the experience we're making in these months, many directions that in the past we envisioned as only possible by being all the three of us in one place, at one point in time, we realized we can do in a different way. And this will happen internally and it's already happening as in all organizations and this is happening with a customer. Because the customer also realizes that it's not needed to see somebody physically at the office to have meaningful connection. From that point of view, I think what will happen is that our sales activities will keep happening at job sites but there will be a lot more of remote interaction and exchange. Another topic is how do you process all transactions. This is already happening that most of the transactions are processed by electronic means, very little people write with a pen and sign a physical order.

21 **IA:** How do you perceive the current crisis or the Corona times over the last month and how do you address that? I’m interested in your role in the decision making and things like that over the last month.

22 **R4:** First of all, it's a complete, unprecedented situation. Nobody has a memory of how to deal with this because it's new. Nobody has lived through that. I read somewhere, that the most similar thing to a crisis like this one

is when you have an earthquake or have a tsunami or something like this, because it's a natural catastrophe that you cannot anticipate. It just happens. People don't work because they don't want to, they don't work because they cannot, physically cannot. And that's a very different animal in my opinion. So, let's start with this. This thing is global, which makes it different and very big and created a completely unprecedented situation because for a direct sales company with the essence of the activity of most of our people in the company, is to go out and visit customers. This is not possible in the current environment in most countries. So, this led to fundamental questions like, what is the right thing to do now and how do we organize and how do we handle the day of our people? What is the right approach? We found our answers. And we also found out that through the years we had developed such a strong culture that in a very decentralized, a very well-coordinated way, a company basically reacting super-fast all over the world with strong empowerment of the local management teams, good alignment. But it was not like everybody waiting for instructions from the top or from the center. Everybody is making decisions at a local level, in their local context, but in good alignment, following a global principle. The principles then need to turn into effective management locally. And this was very powerful. And then we were clear, priority number one is to protect the health of our people and do everything we can to protect them and to make sure that at the time they come out, they do that in a safe way. The second one was to ensure that we established and keep contact with our customers, even if they are in lockdown and they are not working. Some people are working anyway. So, for example, keeping those contact lines and keeping our ability to deliver and service, which we did not lose over the lockdown, makes the difference because, I mean, if you need something, you can call us and you will get it. And you may not need it now, but if you need it, you get it. So that makes a difference. And the third one is clearly then do everything you can do to protect the financials, because I mean, at the end of the day, we need to make sure we are running an ongoing company for this protect ourselves financially and introducing expenses and do everything sensible that we contain costs and prepare for that. That's the biggest crisis management piece. We also used the opportunity to accelerate some things because in these times, one of the consequences of this coronavirus is that people don't travel. And because people don't travel, people have more time. And the traditional management cycles have fallen apart. They don't exist anymore. The cycles of meetings have changed because the people don't move. The day to day activities have other meanings. We've used that to create new management cycles and new platforms based on Teams and instant virtual meetings that have allowed us to gain speed. For example, in driving change, for the implementation of evolution, gained speed in making decisions and how we want to steer in the future, because we can have all the stakeholders very frequently. Every week, my colleagues and I, we run a call with all the region heads in the world. Which is something that in normal times would happen every two months now it is happening every week. And through that and through consciously picking the topics that are driving the agendas, we are basically accelerating our change program for the years to come.

23 **IA:** This accelerating speed in times of crisis or accelerate rate of performance in this lock down, which is a full break, I mean, which is a full stop. And then you say accelerate something else. I think that is very, very strong. Did you have an established crisis mode?

24 **R4:** I mean a crisis by definition, can take many shapes. What we have is a defined process for crisis management. There is an international crisis management team that is permanent. And whenever a crisis pops up it governs and then we've trained and this is why I mentioned the decentral approach, all our management teams around the world over the years on how to handle crises. There is a training package and there is practice around the markets every day in every management team. Even when I was in [Country], we ran crisis exercises every two or three times per year in which we address different cases. What could happen if and then we have different classifications of a crisis or if it's a local one or a severe one. This is all stablished. So, what happened was when this kicked in, actually, it first kicked in as a local crisis in China that then escalated to global because the topic became global with the travel restrictions and so on. And then as more and more countries went into this, we went into crisis mode in all countries, meaning all countries had their crisis management teams in place and they were managing the local situation through those crisis things in full coordination with the international crisis management team that was in place. And that was easy. Well, it was very tense and a lot of work for many people because of the regulations in each country were different and they were changing all the time. The countries reacted in a progressive way because nobody knew what was happening. So, there's been a lot of work. But what I meant was, this was a strong decentral reaction that we were very effective at because our teams in the different parts of the world took ownership and are leading this. So, we don't lead from the center. Of course, there is experience exchange because they are all facing the same issues. But it's not that we decide what is happening in [Country] or what is happening in [Country]. There are local teams doing that and they are fully committed. And what we did then is learning because the Chinese were the first ones to go out of the lockdown. Really, their experience was extremely valuable. What do you need to get out of a lockdown? What matters for our people when you go out of a lockdown so that now when we in Europe, we are getting out of

the lockdown, we are benefiting from the experience of three months ago in China. And actually, we did because we prepared ourselves based on some of the protocols that the Chinese colleagues developed. From that point of view, that's how we managed. We are in crisis mode, but it's now, let's say the first weeks are the very tense ones because everything is happening at the same time before this process gets started and set up. But what we decided was that this has to become an opportunity. That is the mindset at the moment that I have and my colleagues have. Therefore, the question is, what can you do in a context like this, so that by the time this finishes, you are far ahead and you are stronger. And this led to the realization that because of the change in the management cycles and the time allocation and no travel and so on, basically there were a lot of things we were trying to do the next year and a half that we could get done in three months.

25 **IA:** That's cool, I love it. That's fantastic. The attitude, opportunities, learn from it, speed up, be stronger afterwards. To close this interview: Where do you see the greatest challenges for the next phase?

26 **R4:** I mean our greatest challenge is always the same. It is behavioral change in our teams. And what does it mean behavioral change for our things. And I'm talking especially about sales teams in our organization that are dealing with a customer. We have a clear vision what we want to do in terms of account development. And we have one template for the world, let's say one vision for the world, that we want to have this merge of digital, physical and so on. Now, the challenge is how do you bring 50.000 people to behave in a way that is consistent with that and make that vision come to life.

27 **IA:** Thank you so much. That was so energizing, so inspiring.

Transcript Interview 5

1 **IA:** Hallo, sind Sie im Büro?

2 **R5:** Hallo. Ich bin im Büro, ja. Ich war die ganze Zeit im Büro, als einer der wenigen. Weil ich wohne in [Stadt] und ich habe hier ein Einzelbüro und unser Werk war immer offen und wir hatten immer so hundert oder hundertfünfzig Leute genau am Standort. Und da waren viele eigentlich auch ganz positiv, dass man einfach sich noch Zeit nimmt und man reden kann und fragen kann. Die meisten waren nicht da und das machte auch Sinn. Das wollten wir ja auch so. Aber ich wohne wirklich 2 Minuten weg von der Firma und ja, von daher, ist das so mein Standard-Videoraum.

3 **IA:** Ja, ich find's aber auch gut symbolisch, dass man sagt: hört mal zu, ihr müsst ja hier sein, um die Produktion aufrecht zu erhalten. Und ich, ich bin auch hier. Also rein, um sich zu zeigen. Vorbild zu sein. Das man auch sichtbar wird für die Leute und, dass das nicht so abstrakt ist alles.

4 **R5:** Genau, und jeder hat mit jedem geredet und wir hatten so im kleinen Stil die Kantine offengelassen, wo man einfach irgendwelche Snacks hat und da hat man dann mit allen geredet und jeder wollte mal wissen, wie große Sorgen machen die sich eigentlich. Und wenn ich da mal mit jedem reden konnte, das war hilfreich. Wobei es auch andere gab, die gesagt haben, wieso bist du im Büro? Alle anderen müssen zu Hause bleiben. Du sollst mit gutem Vorbild vorangehen. Es ist so, man kann es nie allen recht machen.

5 **IA:** Ja, das stimmt. Aber Sie wirken ganz gut, geht es ihnen auch persönlich gut. Familie? Alle safe, oder?

6 **R5:** Ja, ja, also privat ist alles gut. Hier beruflich waren es, ich sag mal sehr stressige 5, 6 Wochen. Von Mitte März bis Mitte, Ende April. So dieser ganze Prozess, mit dem alles auf sich zukommen zu sehen, dann zu akzeptieren, dass es jetzt ein riesen Problem ist, sicherstellen, dass alle Einzeltaten irgendwie ein bisschen beurteilungsfähig werden. Wie groß wird der Einschlag sein? Was müssen wir jetzt tun? 1.000 Szenarien gerechnet, 1.000 Maßnahmen durchdekliniert in alle Richtungen. Alle waren unsicher. Jeder hat gefragt. Und das war schon sehr hektisch, muss ich sagen. Und natürlich ist die Größenordnung des Schadens, der da in der Wirtschaft entsteht, aber auch bei uns entsteht, enorm und von daher waren das schon schwierige Wochen. Jetzt haben wir uns irgendwie sortiert. Und jetzt wissen wir etwa, was auf uns zukommt. Jetzt sind alle orientiert. Jeder weiß, wie wir damit umgehen. Jeder weiß, was er zu tun hat. Die Eigentümer und der Verwaltungsrat sind wieder beruhigt. Und jetzt machen wir das Beste draus und akzeptieren das. Wir haben den großen Vorteil, dass wir mit einer guten Profitabilität in diese Krise reingegangen sind. Das wird zwar bei uns massive Einschläge haben, aber das wirft die Firma nicht um. Und von daher bin ich jetzt auch persönlich in einer Phase, ich versuche jetzt bei allen dieses Gefühl herzustellen: Es ist jetzt so, wie es ist. Und jetzt lass uns das Beste daraus machen und das Jahr hat auch noch 8 Monate und lass uns nicht irgendwie zu Hause in unseren Homeoffices eingraben und uns gegenseitig bemitleiden und die ganze Zeit irgendwie busy machen, in dem jeder dem anderen erzählt, was er so gerade tut zu Hause, sondern lasst uns kämpfen. Und noch das Beste aus dem Jahr machen. In der Phase bin ich gerade.

7 **IA:** Das ist die Besonderheit der Art, wie wir herangehen. Wir beleuchten ja auch immer, wie Sie ganz besonders über den Umgang mit Kultur und People ihren Geschäftserfolg sichern. Das ist das Konstruktionsmerkmal und das verkörpert auch sehr unsere Philosophie, wie wir unterrichten, dass wir immer sagen Leadership, Energie, Kultur. Das sind wesentliche Dinge. Aber die sind untrennbar mit dem Geschäftserfolg einer Firma verbunden.

Eine unserer Hypothesen war, vielleicht kann man die gleich mal mit Ihnen spiegeln. Sie sind durch eine Art digitale Evolution gegangen. Im Gegensatz zu allen anderen Unternehmen, wo wir immer von digitaler Transformation sprechen, ist [Firma] - typisch bei Ihnen eine digitale Evolution erfolgt. Sie haben ihr Geschäftsmodell nicht disruptiv über Bord geworfen, aber sehr konsequent in allen Bereichen digital verstärkt integriert und damit auch Ihre Mannschaft natürlich nochmal gefordert, ein noch größeres Spektrum zu entwickeln in der Art, wie Sie arbeiten. Aber so ein Event im Sinne von hier gab's Disruption und das war ein riesen Ereignis haben wir bisher noch nicht gefunden. Bis auf Corona.

8 **R5:** Corona werden wir sehen, was für ein disruptiver Moment das ist. Meine Hypothese ist, es ist keiner. Ich glaube, wir haben jetzt ein Reset der Zahlen. Sieht halt alles schlechter aus. Aber was so die langfristige Entwicklung der Firma angeht und die Prioritäten die wir setzen, ist auch Corona für uns kein disruptiver Moment, glaube ich. Also, diese Beobachtung mit dem Digital ist glaube ich richtig. Wir hatten natürlich tausend Diskussionen intern, wie wir mit dem Thema Digitalisierung umgehen. Und da gab's alle Meinungen, die man sich vorstellen kann. Es gab auch eine ganze Menge an, ich sag mal internen Eitelkeiten und Ambitionen, das Thema Digital voranzutreiben. Wir haben dann bewusst entschieden, dass wir nicht das tun, was damals so gehyped wurde in der Presse. Dass das Digital alles auf den Kopf stellt. Dass es disruptiv ist. Dass man sich ganz anders aufstellen muss. Dafür, dass man einen Chief Digital Officer braucht und irgendwie ein Team in Berlin. Und alles ganz Hype, weil man im Rahmen des Bestehenden mit Digital nicht umgehen kann. Und wir haben gesagt, das ist völlig falsch. Digital ist eine Technologie, ist ein Element, das wir sehr willkommen heißen, weil es uns hilft, wieder zu differenzieren. Das ist das Hauptthema, dass wir mit diesem speziellen Geschäftsmodell brauchen und dem Preis, den wir auch darüber brauchen. Wir brauchen immer ein differenziertes Offering, wo wir dem Kunden sagen können: Wenn du mit uns arbeitest, zahlst du ein bisschen mehr, aber du kriegst auch so viel mehr dafür. Und deswegen muss es dir das wert sein. Und dafür sind wir dankbar über jede Innovationsidee. Und Digital gibt eine ganze Menge an Möglichkeiten, nämlich indem man wie in IT, Daten mit anbietet, Services anbietet. Und wir haben dann aber gesagt Digital ist so entscheidend auf der Offering Seite, ja, in allen sozialen Netzwerken. Wir werden viel mehr Software etablieren. Aber auch Software ist etwas, was es an ganz vielen Stellen in unserer Firma bereits gibt. Wir werden digitalen Vertrieb sehr stark nutzen, weil wir logischerweise dort viel mehr Möglichkeiten haben, mit dem Kunden in Interaktion zu treten und Daten zu nutzen. Digital muss aber auch in unseren Werken eine Rolle spielen und digital muss natürlich bei den internen Prozessen eine Rolle spielen. Finanz, Trainings und so weiter, HR. Und deswegen haben wir gesagt Digital ist etwas, was alle beschäftigen muss. Also machen wir jetzt auch nicht irgendwie etwas ganz Besonderes, sondern wir bauen diese ganzen Digitalisierungsmöglichkeiten einfach in unserem normalen Betrieb ein. Und so managen wir das bis heute. Wir haben bis heute nicht eine Stelle in der Firma, weder auf Konzernleitungsebene noch weiter unten, die sich um Digitalisierung kümmert, sondern wir haben ganz viele. Und dann haben wir untereinander gesagt natürlich gibt's ein paar Dinge, die man koordinieren muss. Man muss auf der gleichen IT-Infrastruktur aufbauen und braucht die gleichen Cloud-Zugangsmöglichkeiten, man braucht die gleichen User-Interfaces, Login-Möglichkeiten usw. Und dann haben wir eben so ein Koordinationsboard, ein Digital Board etabliert, wo die wichtigsten Stakeholder drinsaßen und dann haben wir gesagt dieses Board ist dafür da Eskalations-Mechanismus zu sein, um die Entscheidung zu treffen, die man eben braucht in der Koordination. Aber es ist nicht das Board, das die Verantwortung für die Digitalisierung trägt. Diese Verantwortung läuft an ganz vielen Stellen in der Linie ab. Das ist mein Kommentar zu Ihrer Beobachtung, wie wir mit Digitalisierung umgehen. Ich glaube, wenn ich an Ihrer Stelle wäre und ich darf Ihnen Empfehlungen geben, was so die Story in den letzten 5 Jahren war. Für mich ist die Hauptstory, dass wir intensiv daran gearbeitet haben, unser Geschäftsmodell, die Art und Weise, welche Rolle wir für den Kunden spielen wollen, weiter zu entwickeln. Und ich glaube, das ist ehrlich gesagt das was man in einer Fallstudie herausstellen kann. Die große Stärke von uns ist, dass obwohl wir erfolgreich sind, gibt's diese enorme Paranoia die ganze Zeit, dass wir unser Geschäftsmodell und unser Angebot und unseren Value zu den Kunden weiterentwickeln müssen. Und das haben wir intensiv getan. Ich würde mal sagen intensiver in den letzten fünf, sechs Jahren, als wir das vielleicht davor gemacht haben. Wir sind klar auf dem Weg von einer Firma, die qualitativ hochwertige, innovative Produkte unseren Kunden zur Verfügung gestellt hat, hin zu einer Firma, die größere Lösungspakete den Kunden anbietet. Und über diese größeren Lösungspakete wollen wir uns stärker in den wirklich wichtigen Prozessen beim Kunden integrieren, damit eine größere Rolle beim Kunden spielen und damit aber auch am Ende eine größere Loyalität zu diesen Kunden aufbauen. Wenn Sie, ab und zu einen [Produkt] oder [Produkt] verkaufen, dann ist es gut, der Kunde mag das. Und wir haben dann argumentiert, dass weniger Kosten entstehen und du hast irgendwie besseren Arbeitsschutz für deine Leute. Aber es ist nicht so wichtig für die Frage, ist der Kunde am Ende erfolgreich, wird er Gewinn machen oder wird er Verlust machen. Es ist ein sehr kleiner Aspekt und wir haben sehr stark daran gearbeitet, dass wir es bei der Frage, ist die Firma am Ende erfolgreich, wird sie Gewinn oder Verlust machen, dass wir dort eine größere

Rolle spielen. Und da haben wir dann viel mehr an Lösungsentwicklungen gearbeitet. Und das ist so die, Story in der wir sind und die geht auch noch weiter. Aber da ist viel passiert in den letzten fünf Jahren. Und da waren Digital und vor allem Software-Elemente ein großer Teil davon. Also auf diesen Mode-Zug, jetzt muss alles digital werden, sind wir ganz bewusst nicht drauf gesprungen. Was nicht heißt, dass wir nichts gemacht haben bei der Digitalisierung, wir haben sehr viel gemacht bei der Digitalisierung, aber immer als Mittel zum Zweck.

9 **IA:** Also dieser Wechsel von Produkten zu Lösungen, das finde ich extrem spannend. Ich finde da Ihre Einleitung zu dem Punkt noch viel spannender. Das geht nämlich in Richtung dieser Beidhändigkeit. Und da gibt es die Lösung mit dem Hub in Berlin, da sagt man, wir bleiben immer, wie wir sind und die anderen sind Innovative in Berlin, das wäre Beidhändigkeit getrennt. Und Sie sagen in unserer Kultur machen wir was eben kulturelle oder kontextuelle Beidhändigkeit heißt, jeder von uns muss gleichermaßen höchsten Erfolg im hier und jetzt anstreben und gleichzeitig diese Paranoia haben zu sagen „not good enough". Wir forschten auf dem Thema wie kriege ich das in Führung, Kultur, mein Mindset rein. Das praktizieren Sie schon über Jahre.

10 **R5:** Ja, das ist wirklich in der DNA drin, über ganz, ganz viele Jahre. Und das ist auch in unseren Prozessen, denn wir machen ja z.B. einmal im Jahr einen Corporate Strategie Prozess und der endet dann in dem sogenannten C1 Workshop. Und das ist unser Ein-Tages-Workshop, den wir mit dem globalen Team machen, wo wir bestimmt vier Monate vorbereiten und mit vielen Themen sind. Das wird orchestriert von unserem Corporate Development Team und da machen ganz viele andere Bereiche mit. Und dort passieren immer zwei Dinge. Zum einen reviewen wir intern- haben wir das erreicht, was wir uns mit unserer Strategie vorgenommen haben. Also so ein bisschen strategisches Controlling und Abwägung: was funktioniert nicht, was funktioniert. Aber der zweite Teil ist der spannendere. Da machen wir Deep-Dive in unsere Wettbewerber und setzen uns auch in die Schuhe unserer Wettbewerber und diskutieren. Wenn wir jetzt [Konkurrent] wären, wie würden wir unsere Firma angreifen, wenn wir jetzt [Konkurrent] wären, wie würden wir uns angreifen? Und aus diesen Diskussionen heraus entsteht irgendwie immer diese Unsicherheit, diese Nervosität. Und das ist etwas Gutes. Das wir nie sagen, wo ist eigentlich das Problem? Guck mal, wir haben doch einen großartigen Jahresabschluss gehabt und es läuft doch gut. Sondern dass wir eigentlich immer so dieses Oh Gott, sie machen eben etwas, was wir noch nicht wissen und die werden uns angreifen. Und das ist in der DNA drin. Und das haben wir aber auch strukturiert, sodass man das wirklich tatsächlich jährlich immer wieder tut. Und das sind nicht andere Leute, die sonst in Berlin sitzen, die dann plötzlich mal darüber nachdenken, sondern das sind die normalen Linienleute, der Business Unit Head der seine nächsten fünf Produkte rausbringen muss und sehr operativ sehr tief drin ist, muss gleichzeitig drüber nachdenken, was seine Wettbewerber machen und muss gleichzeitig drüber nachdenken, wie sieht eigentlich unsere Verkaufsquote in zehn Jahren aus? Und welche Rolle spielen da Daten und Technologien und Cloud usw.? Also das beschreibt glaube ich unsere Firma gut. Und es beschreibt auch die Phase der letzten Jahre sehr gut. Und das geht jetzt noch weiter. Wir fangen gerade ein Strategieprojekt an zu dem Thema. Wir haben jetzt viel gemacht bei Lösungen und da spielt [Produkt] eine große Rolle, aber auch [Produkt], da spielt das Thema eine große Rolle. Wir haben im Bereich Energieindustrie ein anderes Offering aufgebaut. Es war auch eine irre Frage: Warum haben wir [Akquisition] gekauft? Es spielte da eine große Rolle. [Akquisition] ist eine Firma, die Großprojekte mit wirklich wichtigen Angeboten bearbeiten kann und dort eine bessere Position hatte als wir. Also wir haben jetzt viel. Sind jetzt an einem Punkt heute, wo wir einige Solutions haben, auch viel mehr Softwareprodukte haben und deswegen viel mehr exponieren auch. Aber wir haben auch noch sehr viel Produkte, die wir Produkt-Weise verkaufen und wir stellen jetzt gerade fest, dass dieses Lösungs-Thema viel besser klickt bei den Kunden, dass es uns auch in die Lage versetzt, auf die Entscheider-Ebene bei den Kunden zu kommen. Sonst sind unsere Verkäufer weit unten in der Hierarchie. Viele Leute der Managementebene wissen gar nicht genau, was wir eigentlich tun für sie, weil wir im Produktbereich sind und mit diesen Lösungen haben wir viel mehr die Möglichkeit auch auf eine höhere Ebene bei Kunden zu kommen, weil wenn sie plötzlich eine Software kaufen oder einen Kernprozess verändern wollen, muss das natürlich im Management entschieden werden, also muss man dann da auch hingehen. Und das hilft uns enorm, um wirklich eine Penetration der wichtigen Kunden zu bekommen. Wir sind überzeugt von dieser Entwicklung. Aber wir haben das Gefühl, dass wir noch mehr Lösungen brauchen, um noch mehr Feuerkraft zu haben. Und jetzt beschäftigen wir uns gerade damit, was denn die nächsten Generationen der Lösungen sind. Wir sind überzeugt, dass Software da noch eine wichtige Rolle spielt. Und das wird ein immer wichtigerer Bereich in unseren traditionellen Hardware-Firmen. Und da gibt es viele Unterpunkte bis hin zu der Akquisition von Digital und Kultur, was man da alles noch erwähnen kann, um diese allgemeine Story, die wir gerade besprechen, zu beschreiben. Aber ich glaube, der rote Faden über die letzten Jahre ist das, was wir gerade besprechen.

11 **IA:** Ich habe da ganz viele Nachfragen. Dass Sie die Strategie für die Wettbewerber entwickeln bis zu welcher Ebene machen Sie das in dem Strategie Workshop? Und das machen Sie weiterhin?

12 **R5:** Das ist die erste und zweite Ebene, die ist da involviert. Ja, das läuft weiterhin, das läuft schon seit [CEO (1994-2006)] -Zeiten. Nein, die Lage ist ernst und wir machen das weiterhin. Wir machen einmal im Jahr diesen Gruppen-Strategie-Workshop. Das ist ein C1 Workshop und dann gibt's einmal im Jahr einen Technologie-Review-Workshop. Da haben wir unsere insgesamt so 40 Kern- Technologien, die wirklich die entscheidenden Technologien und Fähigkeiten sind, die in unseren Produkten dann eingesetzt werden, damit wir differenzierte Produkte haben. Also Elektronik und Batterietechnologie und Hartmetallkompetenzen und Chemie und solche Dinge. Und dort haben wir uns eine Methode erarbeitet wie wir, aufgrund von Patenten zum Beispiel und Produkten, die die Wettbewerber lanciert haben, abschätzen: haben wir da eine führende Stellung? Welche Gefahr gibt's da? Und dann haben wir auf Basis unseres Assessments intern vs. was die Wettbewerber machen, eine strategische Diskussion. Müssen wir da mehr tun? Müssen wir da mehr Geld investieren, brauchen wir andere Partner? Also das ist auch ein Strategie-Workshop, aber auf Fokus Technologie und dann der C1-Workshop ist auf Gesamt-Wettbewerbs- Ebene. Das machen wir sehr diszipliniert. Und da kommen auch immer wieder Impulse raus. Jeder hat so ein Bauchgefühl jeder schnappt was auf. Wir haben so Seiten-Diskussionen über viele Monate und in diesem C1-Workshop formalisieren wird das dann. Und sagen okay, wenn wir ein schlechtes Gefühl haben und der Wettbewerber macht uns Sorgen und das Patent macht uns Sorgen, dann müssen wir irgendwie mal eine Entscheidung treffen, was machen wir jetzt. Und das machen wir dann in diesen Workshops.

13 **IA:** Geht das super, wenn man wirklich zu so einer Beidhändigkeit greifen kann? Und das finde ich auch sowohl anhand dieser Lösungsorientierung als auch digital, bei den Sachen was man gesehen hat, sehr klar ersichtlich. Wenn Sie jetzt allerdings sagen, das ist eigentlich in der [Firma] -DNA und das haben wir schon immer so gemacht, was ist denn da besonders an dieser Beidhändigkeit der letzten Jahre?

14 **R5:** Lösungen von Produkten. Nein, aber ich meine, was wir davor besprochen haben. Mit diesem, Strategieprozess z.B. da haben wir in der Vergangenheit einfach systematisch gesagt, wir dürfen uns nie auf unseren Lorbeeren ausruhen und müssen immer wieder sehr genau nachvollziehen, wie unsere Wettbewerber sich entwickeln mit all dem, was man mit öffentlich zugänglichen Daten da machen kann. Und dann haben wir eben auch so Planspiele gemacht: Jetzt tun wir mal so, als ob wir das Management-Team von unserem Wettbewerber [Wettbewerber] sind. Und wie würden wir uns jetzt angreifen? Und es hat immer zur Schärfung der Sinne und zu guten Entscheidungen geführt. Aber das Besondere jetzt, in den letzten Jahren ist das, dass wir einen deutlich größeren Schritt gemacht haben, was unser Angebot angeht. Was ist die Daseinsberechtigung von uns? Wie schaffen wir Wert beim Kunden? Das war halt früher sehr stark definiert über Produkte, oder Hilfen eine Anwendung schneller zu machen oder sicherer zu machen. Und heute sagen wir, wir müssen ein größeres Spiel spielen. Wir müssen uns wertvoller und wichtiger machen. Weil, wenn man einfach nur [Produkt] oder eine [Produkt] verkauft, dann ist es zwar schön, aber ganz ehrlich, wenn der Kunde nächstes Mal [Produkt] kauft, kann er auch eine von unseren Wettbewerbern nehmen. Und wenn wir uns wirklich nachhaltig differenzieren wollen und loyale Beziehungen haben wollen, dann brauchen wir etwas, dass mehr sticky ist. Und wenn ich zum Beispiel mal sage, ich habe ein Angebot, bleiben wir bei dem Flottenmanagement Bereich, wo ich eben nicht nur die besten Powertools den Kunden zur Verfügung stelle, sondern ich manage den gesamten Gerätepark. Und er muss in diesen ganzen Prozess Einkauf, Verteilung, Reparatur, Wartung, wo sind die Geräte, müssen die mal wieder kalibriert werden? Muss natürlich überzeugt sein, dass er deswegen produktiver und erfolgreicher wird. Das gibt uns die Möglichkeit, tatsächlich zu zeigen, dass wir Wert schaffen. Aber es gibt uns auch die Möglichkeit, längerfristig bei dem Kunden zu sein, weil man kann nicht am Dienstagmorgen aufwachen und sagen: „Jetzt habe ich keine Lust mehr auf [Firma]. Jetzt nehme ich jemand anderes“. So einfach kriegt er uns dann auch nicht mehr raus. Ja, es ist auch eine Frage der Stickyness. Wenn man, mit starken Prozessen verankert ist, oder bei Software ist es ja auch so. Ich meine, wenn man sich einmal für eine Software entschieden hat, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass man da bei dieser Software bleibt, einfach auch größer. Natürlich muss man als Softwareanbieter sicherstellen, dass die Software immer gut ist. Aber selbst wenn man mal einen Fehler macht oder, wenn man mal irgendwie bei einem Feature ins Hintertreffen gerät und gegen den Wettbewerber fliegt, man muss nicht raus beim Kunden. Man ist einfach viel fester verankert. Und das ist das, was wir jetzt gemacht haben. Und da gibt's ein paar Beispiele, Flottenmanagement ist das wichtigste Beispiel mit den Power-Tools. Das zweite Thema, was eine sehr starke Lösung ist, ist das Thema Asset Management, also Betriebsmittel Verwaltung. Intern heißt das bei uns [Produkt]. Da haben wir eine Lösung etabliert, wo wir die typische Baufirma in die Lage versetzen alle Betriebsmittel, die sie haben (das sind die Geräte, aber das geht deutlich über die Geräte hinaus), das sind die Leitern, die Schalungselemente, die Trommeln, bis hin zu Autos und Baggern usw. Alle Dinge, was ein Handwerker hat und über die typischerweise unser mittelständischer, relativ schlecht organisierter Kunde keinen Überblick hat. Was habe ich eigentlich? Wann muss das mal wieder repariert oder gewartet werden? Welchem von meinen Mitarbeitern habe ich das eigentlich gegeben? Und wir haben ein System erarbeitet,

bestehend aus Labels, die man scannen muss. Es sind aber auch Bluetooth Labels, die von sich aus melden, wo sie sind. Diese Labels kann man auf den Betriebsmitteln festmachen. Die werden dann entweder gescannt oder melden sich von sich aus, je nach Technologie. Diese Daten werden dann in eine Software überführt und diese Software gibt der verantwortlichen Person beim Kunden die Möglichkeit auf Knopfdruck einen Überblick zu haben. Wie viele Leitern habe ich eigentlich? Wo sind diese Leitern? Wem habe ich die gegeben? Da kann man für jedes Betriebsmittel dann noch Daten hinterlegen. Wann müssen meine Mitarbeiter mal geschult werden? Wann muss dieses Gerät kalibriert werden? Und plötzlich haben wir ein großes Thema, wo wir dem Handwerker nicht einfach nur das nächste Produkt vorlegen, das zwei Sekunden schneller ist, wo wir sagen „Wir helfen dir, dieses ganze Chaos, das du hast, zu organisieren." Und das ist ein zweites großes Thema. Da haben wir jetzt über 10.000 Kunden in den letzten Jahren aufgebaut. Riesenthema bei uns gewesen. Das dritte große Thema ist eben dieses Thema Energie und Industrie und im Zusammenhang mit der [Firma] Akquisition, wo wir jetzt bei großen Energie- und Industrieprojekten Hallen bauen, Plattformen bauen im Offshore Bereich. Große Werke die gebaut werden, wirklich eine Lösung haben, wo wir bereits beim Design oder der digitalen Planung von großem Befestigungslösungen für Elektro und Piping Befestigungslösungen haben. Und zwar schon in einer Art und Weise, dass die Ingenieure, die Planer, die die ganze Konzeption machen, mit unseren Produkten, mit unserer Software arbeiten können. Und dann haben wir damit die ganze Hardware, die dann tatsächlich auf der Baustelle verbaut wird. Die kann man in Fabriken vorfertigen. Also wir werden ein Prozesslieferant für ein wichtiges Element von so großen Bauwerken. Das vierte Thema bei Lösungen ist BIM (Building Information Modeling). Wo eben de-facto vor allem größere Projekte jetzt als digitaler Twin erstellt werden. Und erst, wenn der digitale Twin im Detail optimiert ist im Computer, in der 3D Softwarelösung, erst dann geht das Ganze auf die Baustelle. Und viele Kunden struggeln damit in dieser digitalen Welt. Wenn ich ein Elektriker bin oder ich bin ein Sanitärinstallateur und jetzt war ich plötzlich bei einem großen Projekt eingeladen, so dass ich meine Lösungen davor in diesen digitalen Modellen hinterlegen muss. Da kämpft ein durchschnittlicher Handwerker damit. Und wir haben jetzt über Software und BackOffice Ingenieure und BIM Modeler unsere Produkte alle als digitale Elemente verfügbar. Wir haben ein Angebot erstellt, wie wir dem Endkunden helfen, in diese BIM World zu kommen. Das ist auch eine wichtige Lösung. Und da gibt's noch zwei, drei andere Beispiele, vor allem im Zusammenhang mit Software, wo wir echte Lösungen haben. Und damit haben wir jetzt ein Portfolio an Themen, mit denen man auch auf eine höhere Management Ebene gehen kann. Und dieses Thema, das wir dann so konsequent spielen und in der Breite spielen und dann mit den Themen auch auf höhere Ebene bei Kunden gehen. Das war vor sechs, sieben Jahren und davor noch nicht so.

IA: Wie beschreiben Sie denn diesen Kulturschritt, damit Sie zu so einem Systemanbieter werden?

R5: Das ist eine große Veränderung. Sie ist typischerweise einfacher, eben auch in der Business Unit. Wir haben ja diese Matrix, wo die Business Unit verantwortlich ist für die Erstellung des Angebots, Hardware, Software und Services. Und dann haben wir die ganzen Länder auf der Welt, die dann diese Angebote zu Kunden bringen. Und das Profil der Leute, die in den Business Units arbeiten: Ingenieure, sehr gut ausgebildete Ingenieure, international. Da ist es typischerweise ein anderes als die Vertriebsorganisation. Strategische Arbeit und dann Lösungen zu erarbeiten und sich neue Skills aneignen (Technologie, Software). Das fällt leichter im Headquarter, wo die Business Units sind, aber dann die Übersetzung in die Märkte zu machen und am Ende die Märkte dahinter zu bekommen, anzuzünden und dann die Fähigkeiten aufzubauen, dass wir das in den Märkten auch tatsächlich dann Tausenden von Kunden zeigen können und mit denen besprechen können in x verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt. Das ist ein Kraftakt und durch den gehen wir durch seit vielen Jahren. Aber das hat sich jetzt mit dieser Lösungs-Thematik beschleunigt. Ganz früher ging unser Angebot am Ende zu unserem Außendienstmann und der Außendienst musste viel wissen und immer weiter lernen und hat dann diese dieses Angebot den Kunden gebracht. Und wir sind seit vielen Jahren jetzt weg von diesem Thema, weil wir ein so breites Angebot haben und so unterschiedliche Angebote haben zwischen dem einzelnen Produkt und eben einer komplexeren Lösung. Das wir vielmehr jetzt mit Spezialisten auch arbeiten und dann gibt's den Außendienstmann, der das Front-end zum Kunden bildet, aber der sich zu verschiedenen Themen verschiedene Spezialisten dazu holt. Die können dann die Detaildiskussion beim Kunden führen. Und damit ist es wirklich eine kulturelle Herausforderung. Auf der einen Seite wollen wir unsere Stärke erhalten, dass wir Leute haben, die die Sprache der Baustelle sprechen, die Geräte auf der Baustelle vorführen können, die vom Habitus mit den Leuten bis zu den Polieren auf der Baustelle können. Gleichzeitig brauchen wir aber auch Leute, die strukturierte zwei-Stunden Gespräch mit einem Management-Team vorbereiten, moderieren können, über Softwarelösungen sprechen können. Und diese Bandbreite abzudecken ist anspruchsvoll. Gerade auch, weil wir beides brauchen, den bestehenden Mitarbeiter dazu zu bekommen, immer weiter zu lernen und auch zu mindestens auf der ersten Ebene mit den Kunden über Lösungen sprechen zu können. Weil der Außendienstmitarbeiter muss immer noch wissen, welche Lösungen wir denen anbieten. Er muss auch darüber reden können, bis zu einem bestimmten Niveau, um einfach Leads zu generieren. Also der kann erst den

Spezialisten holen, wenn es wirklich ein Interesse gibt beim Kunden und das muss der Außendienstmann mitbekommen. Gleichzeitig dürfen wir ihm auch nicht das Gefühl geben, dass all das, was er in der Vergangenheit richtig gemacht hat, dass das jetzt nichts mehr zählt. Ja, weil wir wollen nach wie vor, dass wir unsere schweren Geräte der Mannschaft auf der Baustelle vorstellen. Dieser Spagat ist anspruchsvoll.

17 **IA:** Ist das dann teilweise ein Netzwerk von Leuten oder haben Sie eine Schnittstelle zum Kunden?

18 **R5:** Also ein Kunde ist noch einem Außendienstmitarbeiter zugeordnet. Aber die Bearbeitung des Kunden ist von vielen Leuten. Die Leute werden koordiniert von diesem Spinnennetz. Das ist unser Account Manager.

19 **IA:** Und das sind dieselben wie vorher oder haben Sie da einen anderen Typus von Menschen gebraucht?

20 **R5:** Wir haben einen anderen Typus Mensch gebraucht. Schauen Sie sich die Profile der letzten 10 Jahre an, in Mitteleuropa, wo wir viele Außendienstmitarbeiter haben, die seit ganz vielen Jahren bei uns sind. Da gibt es vielleicht noch 10-15% derjenigen, die jetzt noch bei uns sind. Das heißt nicht, dass wir viele bewusst raus gecoacht haben, aber einige haben uns natürlich verlassen, weil sie gemerkt haben, das ist nicht mehr unsere Firma. Wir haben Gott sei Dank jetzt das Wachstum der letzten Jahre vor allem genutzt, um eben andere Profile einzustellen. Wir haben viel mehr Uni-Abgänger oder FH-Abgänger jetzt im Vertrieb bei uns. Früher haben wir sehr viele ehemalige Handwerker eingestellt, damit sie die Sprache der Baustelle sprechen. Uns ist seit vielen Jahren klar, dass ehemalige Handwerker praktisch nicht mehr funktionieren bei uns. Der Ansatz ist konzeptioneller geworden.

21 **IA:** Sie haben ja 60% der Leute draußen beim Kunden. Sind davon nur noch 10% jetzt in der Firma?

22 **R5:** Ja, also die 10% sind jetzt wild gegriffen. A) Wir haben ohnehin eine Fluktuation im Vertrieb. Im Außendienst gibt es, sagen wir mal 15% oder so Fluktuation pro Jahr. B) Sehr viele Leute, die mal im Außendienst waren, sind nach einigen Jahren weiterentwickelt ins Marketing oder in andere Bereiche. All diese Openings haben wir einfach genutzt, um über die Zeit ein anderes Profil reinzubekommen, nämlich eines, für eine konzeptionell anspruchsvollere Welt.

23 **IA:** Da sind Sie eigentlich mittendrin oder gibt's da dieses [Projekt], wo alles nochmal geballt entsteht?

24 **R5:** Das ist einfach ein weiteres großes Projekt für uns jetzt. Das ist die Einführung eines neuen Vertriebsansatzes und gleichzeitig ist es ein neues CRM-System. Der neue Vertriebsansatz ist jetzt eine riesen Veränderung in den nächsten Jahren. Bis heute läuft es so, dass ein Außendienstmitarbeiter seinen Kundenstamm hat. Der Außendienst organisiert sich bisher relativ stark um diesen Kundenstamm. „Ich habe 50 wichtige Kunden, die sind in den und den Geografien, ich teile meine Geografie mal in 5 Zonen ein für 5 Tage in der Woche. Und dann überlege ich mir also typischerweise montags bin ich in der Ecke von meinem Gebiet und dann besuche ich den Kunden und dann hinterlege ich das mal in meinem CRM-System, dass ich da immer versuche, diese Kunden zu besuchen. Dienstags bin ich in der Zone, mittwochs bin ich in der Zone“. Und versuche eher über eine geografische Abdeckung vorzugehen. Die wichtigen Kunden besuche ich öfter als die weniger wichtigen Kunden. Aber es ist sehr von Aktivitäten getrieben und versucht eine Abdeckung der Kunden hinzubekommen. Und wir gehen jetzt dazu über, dass wir viel mehr nach Opportunitäten, nach Leads steuern wollen. Wo wir sagen du darfst eigentlich nicht priorisieren, dass du jetzt schon zwei Wochen nicht mehr in dem Gebiet warst und deswegen musst du mal wieder zu diesen Kunden gehen. Du musst priorisieren nach: Wer hat wirklich Interesse? Mehr: Wo gibt es Business Opportunitäten? Wo gibt es etwas zu holen? Und wir sind jetzt dazu in der Lage, aufgrund des Solutionsgeschäftes, wo wir mit vielen Kunden sprechen. Das ist ja dann auch eine andere Form des Verkaufens. Sie verkaufen nicht mehr: Hallo ich bin da, brauchst du etwas, ich habe ein neues Gerät, ich zeige es dir mal und dann kannst du es kaufen. Sondern der Verkaufsprozess dauert teilweise acht Wochen, wo ich eben über verschiedene Schritte und verschiedene Meetings gehen muss, um so eine Lösung zu etablieren. Und daraus entstehen dann, immer wahrscheinlichere Leads, die ich dann natürlich priorisiert bei meinen Aktivitäten verfolge. Ein großes Thema bei Leads kommt aus dem Bereich Digital. Wir bauen eine digitale Sales Marketing Truppe auf, die de facto die Big Data Nutzung macht, um über Big Data Leads an unseren Vertrieb zu geben. Also vereinfacht: ich mache ein paar Beispiele. Wir analysieren systematisch das Web-Browsing Verhalten von all unseren Kunden. Über das Web-Browser Verhalten wissen wir, dass die [Name] in den letzten vier Tagen dreimal auf unserer [Hardware Produkt] Website war, und zwar bei dem Produkt und hat sich die Software heruntergeladen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie irgendein Interesse an [Hardware Produkt] - Befestigungstechnik hat, ist relativ hoch. Also kriegt sie jetzt eine E-Mail-Kommunikation mit unseren Neuigkeiten zu dem Thema Befestigungstechnik [Hardware Produkt] und der Software. Entweder über Social-Media oder über E-Mail und wenn sie darauf reagiert und sie den Kopf aus dem Sand streckt und sagt: Jawohl, ich habe Interesse, dann ist das ein Lead, der dann dem Außendienstmann natürlich zur Verfügung gestellt wird und der Außendienstmann muss dem dann nachgehen. Das ist ein Lead. Andere Leads sind: Über dieses [Produkt] wissen wir, weil es Cloud-based Solution ist, welche Bewegung an den Geräten beim Kunden da ist und welche Geräte auch ein Problem haben und gewartet werden müssen. Daraus entstehen Leads, wo ich dann weiß, jetzt muss ich mit dem Thema zu diesem Kunden gehen. Oder wir

werten Social Media Posts aus, wo Kunden sich zu bestimmten Themen äußern. Und wir wissen aufgrund dieser Äußerung oder der Fragen, die sie stellen, welche Probleme sie haben oder welche Interessen sie haben. Also machen wir daraus einen Lead und sagen Kollege XY, du betreust den Elektriker. Der Elektriker kümmert sich um das Thema Brandschutz. Das wissen wir aus den Themen, geht zu dem Hin und redet mit dem über Brandschutz. So nutzen wir jetzt alle Daten und Informationen, die wir haben, generieren daraus Leads. Der Außendienstmann kriegt die in diesem neuen System [Projek]zur Verfügung gestellt und nutzt sie dann, um seinen Tag zu organisieren. Das ist eine andere Arbeitsweise, als systematisch geographische Coverage und „gehe mit schöner Regelmäßigkeit in alle Ecken".

25 **IA:** Mit Blick auf die Uhr noch eine abschließende Frage: Wo sehen Sie die größte Herausforderung?

26 **R5:** Ich glaube, dass wir, wie alle anderen Firmen auch und wie wir alle als Privatpersonen, schon eine ganze Menge lernen aus Corona. Ja ich glaube, das ist die Nutzung von Technologien, Kommunikation, wie viel muss man reisen, wie werden Meetings ablaufen, etc. Da wird sich schon einiges ändern. Aber was die Ausrichtung der Firma, die Prioritäten, das Angebot der Firma angeht, was unsere Möglichkeit zu investieren angeht, erfolgreich zu sein, da glaube ich nicht, dass Corona ein disruptiver Moment für die Firma ist. Es ist eine Krise, die gemanaged werden muss, so wie es Zyklen gibt. Aber die Firma wird nicht eine fundamental andere nach Corona sein. Heißt allerdings nicht, dass wir nicht Dinge lernen aus Corona, logisch. Aber ich würde jetzt mal sagen, es ist auf einer etwas tieferen Ebene der Bedeutung und nicht die Strategie des Unternehmens.

27 **IA:** Wo sehen Sie dann die Herausforderung für die nächsten Monate oder Jahre? Auch durchaus, dass man sagt den Schritt müssen wir hinkriegen und das wird eine Challenge?

28 **R5:** Also ich glaube, dass dieses Thema Lösungen noch lange nicht durch ist, dass wir da mittendrin sind. Es wird uns für viele Jahre beschäftigen und es hat die Komponente, dass wir noch mehr und bessere Lösungen brauchen. Und dann bewegen wir uns auf Territorium, wo das nicht unser Home Turf ist. Da geht es vor allem um Software. Wir sind eine Softwarefirma geworden. Wir haben inzwischen zwei Business Units, die sich mit dem Thema Software beschäftigen, haben wahrscheinlich 200-300 Leute, die Software-Ingenieure sind und Software Development machen. Ich glaube, dass das noch viel größer wird. Und als klassische Hardware Firma zu lernen, wie entwickelt man Software? Wie verkauft man Software? Wie stellt man Qualität sicher bei der Software? Wie müssen wir mit den Kunden arbeiten? Das ist eine sehr große Herausforderung. Das Thema ist Lösungen, was mich beschäftigt und deshalb die Angebotserstellungsseite. Aber es hat dann eben auch sehr stark die vertriebliche Seite und dann eine Firma zu sein, die eben über [Produkt] reden kann und ein Gerät auf der Baustelle demonstrieren kann und gleichzeitig über Software reden kann. Das ist eine große Herausforderung. Das ist das große Thema. Und wenn man das durchdekliniert, dann kommt man zu ganz vielen Themen. Kompetenzen, die man auf der Business Unit Seite braucht und Kulturwechsel, Kompetenzen, die man im Vertrieb braucht. Wie steuert man den Vertrieb? Wir haben die globale Dimension dabei. Viele der Themen, an denen wir jetzt arbeiten. Da gibt's starke Organisationen, gerade hier in Zentraleuropa, um uns herum. Da haben wir sehr kompetente Organisationen. Wir haben in anderen Teilen der Welt, gerade auch in den eher entwickelten Regionen der Welt, lange nicht so kompetente Teams, die aber jetzt sehr stark gefordert werden. Ein komplizierteres, anspruchsvolleres Spiel von [Firma] zu spielen. Deshalb haben wir diese Hubs aufgebaut, dass diese Hubs uns helfen, die Kompetenz früher höher aufzubauen. Wenn man eine Organisation hat mit 100 Leuten in den Philippinen ist es praktisch unmöglich, die Kompetenz so aufzubauen, die man braucht, um das alles spielen zu können, was wir gerade diskutieren. Also haben wir uns entschieden, dass wir das nicht Land für Land aufbauen können, sondern dass wir so regionale Hubs brauchen, die uns dann kritische Masse ermöglichen, um diese Kompetenzen aufzubauen. Aber das ist einfacher gesagt als getan, so kompetente Hubs aufzubauen, die dann wiederum mit den Ländern arbeiten und dort die Kompetenz aufbauen. Also das System vom Produkt zu Lösungen und das auf der ganzen Welt hinzubekommen mit den Fähigkeiten, die wir aufbauen müssen, ist aus meiner Sicht das größte Thema und da denke ich am meisten darüber nach. Und da haben wir sehr gute Fortschritte gemacht. Wir haben inzwischen wirklich viele Themen, über die wir reden können, die wir auch ganz klar verkaufen und die wirklich sichtbar sind und relevant sind. Aber ich glaube, dass da noch viel vor uns liegt.

29 **IA:** Sie brauchen zum Beispiel im Vertrieb andere Leute. Wenn Sie jetzt dann diese Beidhändigkeit im Sinne von „wir sind stark bei Produkten und künftig reden wir auch noch über Software" haben. Müssen Sie dann auch nochmal andere Persönlichkeiten unter ein Dach bringen? Also Stichwort Diversität, anderes Mindset. Also das Sie da eigentlich kulturell auch nochmal gefordert sind.

30 **R5:** Ja, das ist so. Wir werden fragmentierter im Vertrieb. Früher war das homogener. Da gab's ein Profil, was dann wie die große Masse im Vertrieb ausmachte. Und in Zukunft haben wir viel mehr Fragmentierung. Ich glaube, auch wenn man mit den Spezialisten arbeitet, sind die Spezialisten typischerweise immer der Engpass in einer großen Organisation. [Große Länder], sie haben ihre Spezialisten für Software, aber sie können nicht überall sein. Also fehlen die immer. Auch wenn Sie 40 Spezialisten haben, es gibt so viele Kunden, so viele

Geografien, dass die nie da sind. Und das ist typischerweise ein großes Problem. Ich glaube jetzt, dass das Beispiel ein Corona Learning sein wird, dass wir die Spezialisten, wahrscheinlich viel mehr digital zuschalten werden. Dann ist der Außendienstmann vor Ort und der holt sich dann seine Spezialisten digital dazu. Und das gibt uns die Möglichkeit, diese Spezialisten stärker zu leveragen. Aber dann ist natürlich das Zusammenspiel der Leute, die bei uns im Vertrieb arbeiten, fragmentierter, unterschiedlicher. Und das hat natürlich kulturelle Aspekte, weil dann unterschiedliche Profile zusammenarbeiten. Ein anderes Thema, das enorme Variabilität hat im Moment aus meiner Sicht ist das Thema Nachhaltigkeit, Sustainability. Durch den enormen Mitarbeiteraufbau den wir gerade haben von mehr als 10.000 neuen Leuten in den letzten 10 Jahren. Letztes Jahr das erste Mal 30.000. Wir haben auch sehr viele junge Mitarbeiter hinzubekommen. Und das zusammen mit der allgemeinen gesellschaftlichen Bedeutung. Das Thema Nachhaltigkeit hat zu einem unheimlichen internen Interesse und auch Druck geführt, dass wir unsere Verantwortung noch stärker spielen als Unternehmen, wirklich Verantwortung für die Gesellschaft, für die Umwelt zu übernehmen. Und wir waren immer schon ein verantwortungsvolles Unternehmen, aber wir haben uns entschieden vor anderthalb Jahren, dass wir da systematisch auch über die Bücher gehen, haben eine Nachhaltigkeitsstrategie gemacht, die wir jetzt im Frühjahr verabschiedet haben und haben uns jetzt gerade organisiert und aktivieren jetzt gerade die ganze Organisation und haben jetzt große Ambitionen, auch in vielen Bereichen. Eines ist das Thema Kreislaufwirtschaft, dass wir glauben, dass wir z.B. auch über unser Geschäftsmodell mit dem Flotten-Management die Firma in unserer Industrie sein können, die wirklich führend ist, was Kreislaufwirtschaft angeht. Vom Produktdesign über die Produktion, Nutzung bis hin zum Recycling und zum Einsammeln der Produkte am Ende des Lebens. Wir beschäftigen uns viel mit dem Thema CO^2 und wie wir in unseren Footprint reduzieren können und welche Implikationen das auf unsere globale Supply Chain, welche Implikationen das auf die vielen Autos hat, die wir haben, auf unsere Lage hat und so weiter. Wir beschäftigen uns sehr stark damit, wie wir auch einen Beitrag zu den Gesellschaften, zur Armut leisten, zu Leuten in Not leisten. Wir arbeiten viel stärker mit der [Firma] - Foundation zusammen, die traditionell das Corporate Social-Responsibility Gefäß war. Wir wollen es vielmehr vereinbaren, verheiraten mit dem, was wir in der Gruppe machen. Das ist ein sehr gutes Thema A) ist es notwendig als Unternehmer, das ist klar. Aber es ist auch ein sehr gutes Thema, um diesen Kulturwandel zu begleiten und die junge Generation zu aktivieren und die junge Generation auch loyal zum Unternehmen zu machen, die natürlich unglaublichen Anspruch haben daran, was im Unternehmen passieren muss. Wenn Sie meine Meinung hören wollen, was ist denn so das große Thema die letzten 5-6 Jahre bei uns gewesen. Aus meiner Sicht muss es irgendwo mit diesem vom Produkt zur Lösung zusammenhängen. Das wäre die Überschrift. Wir bespielen da jetzt zwei Welten gleichzeitig, und zwar über eine sehr lange Zeit. Dann kann man über dieses Thema, welche Rolle spielt denn die Digitalisierung sprechen. Nämlich eine große Rolle. Aber die Digitalisierung ist Mittel zum Zweck. Sie ist kein Selbstzweck, sondern der Zweck ist dieses übergeordnete Ding. Da kann man über Kultur sprechen. Da braucht man Kultur, um diesen Wandel überhaupt machen zu können. Aber ich glaube, die Klammer oben drüber wäre für mich dieses vom Produkt zur Lösung und vielleicht auch dieses Thema Paranoia. Und immer wieder Weiterentwicklung des Business Modells. Das sind so die Schlagworte, die mir einfallen, die für mich eher die Klammer wären. Also wenn ich mich irgendwo hinstelle und über die Entwicklung von [Firma] in den letzten 5-6 Jahren spreche, dann rede ich über sowas. Wir haben uns bisher schwer getan einen Event herauszuhören.

31 **IA:** Das hat natürlich auch mit Ihrem Hang zur Evolution zu tun. Aber was ich hier jetzt von Ihnen höre, dann ist das schon ein sehr dramatischer Umbruch, der alle Dimensionen von [Firma] betrifft. Wir wollen ja die Besonderheit von [Firma] und wir wollen auch immer herausfinden, was ist die Kultur, wie Sie ticken und was Sie jetzt sagen mit der Paranoia. Das hat mir der [ehemaliger CEO] auch gesagt. Wir brauchen „practised sense of urgency". Wenn wir total erfolgreich sind, dann müssen wir proaktiv eine Dringlichkeit entwickeln, aber proaktiv aus uns heraus. Wir wollen nicht warten, bis wir in der Krise sind. Das ist eine Art Paranoia. Das hat er mir vor x Jahren schon in anderen Worten gesagt.

32 **R5:** Das wundert mich nicht. Das ist nichts anderes als dieses Konzept mit der Beidhändigkeit. Dass man das Bestehende bespielen muss und auch ernten muss. Alles, was man sich in den letzten Jahren aufgebaut hat. Aber gleichzeitig muss man immer wieder an eigener Disruption und Weiterentwicklung arbeiten.

33 **IA:** Wir hatten ja jetzt diese Hypothese: digitale Evolution. Und ich kann nachvollziehen, dass Sie sagen das ist nur eine Dimension, der Grundgedanke ist derselbe. Wir wollten zeigen, dass Ihre Firma nicht im Gegensatz zu Anderen alles über Bord wirft, alles in Frage stellt und sagt „wir müssen jetzt in eine ganz andere Firma werden und alles, was wir bisher gemacht haben, ist schlecht." Das ist der riesen Trend, der im Moment alle Firmen wahnsinnig macht, die auch ihre Erfolgsgeschichte mit Füssen treten und irgendwelchen digitalen Gurus sagen, ihr müsst uns retten. Und genau das machen Sie nicht.

34 **R5:** Exakt. Und genau das machen wir nicht. Und Sie können sich da nicht vorstellen, wie viele Leute mich gefragt haben, auch bei uns im Verwaltungsrat: Wieso haben wir eigentlich keine Digital-Truppe? Und wieso

haben wir auch in der Konzernleitung niemand, der für Digitalisierung zuständig ist? Und ich habe immer gedacht, das wird nicht funktionieren, wenn da einer für Digitalisierung zuständig ist und der andere ist für die Business Units oder anderes für den Vertrieb zuständig, weil das muss ja im Vertrieb stattfinden, die Digitalisierung. Also muss doch derjenige, der Vertrieb macht, muss doch seine Arme darumlegen. Ich hatte also monatelang gekämpft und ich bin so froh, dass wir das so entschieden haben. In unserer Kultur geht es nicht anders. Wir machen auch nicht E-Business, worüber jetzt alle reden. Und die Möglichkeiten nehmen, wie man mit den Kunden zusammenarbeiten können. Wir machen auch nicht separaten digitalen Vertrieb. Wir verheiraten den digitalen Vertrieb mit dem physischen Vertrieb, und zwar bestimmte Prozessschritte finden digital statt. Aber dann kommt es zu den ursprünglichen Prozessschritten und sinnvollerweise einer zu jedem Schritt wo man sinnvollerweise physische Interaktion oder eine Produktdemonstration hat, kommt der Außendienst ins Spiel. Die müssen miteinander reden. Wir haben auch keine Konkurrenz. Technologie ist ein weiterer Enabler für den Prozess, aber ist nicht eine andere Firma, ist nicht ein anderer Vertriebsprozess.

35 **IA:** Eben, das ist natürlich der Weg, der sowas von brutal anstrengend ist. Typischerweise gibt es Leute, die tun das Bestehende und wollen Routine haben. Und das perfektionierte ich. Und dann gibt es andere, die sind verrückt und die sind Berlin und die stellen alles in Frage. Und Sie fordern von allen beides. Und das ist eben einfach das was Sie einzigartig macht und was auch den Mut erfordert, dass nicht zu machen wie alle Anderen. Das ist das Entscheidende. Das ist nämlich der Königs-Weg.

36 **R5:** Ja, das war eine ganz intensive Phase. Und dann weiß man heute viel mehr, wie man mit Digitalisierung umgehen muss. Damals hatten alle Angst, wir machen zu wenig, die Digitalisierung wird alles verändern. Wir machen weniger dramatische oder disruptive Dinge wie andere, die dann alle permanent in der Zeitung standen und eine neue Firma gegründet haben und irgendwo in Berlin eine andere Organisationseinheit haben. Es war gut, dass wir damals dieses Ringen hatten. Aber ich bin auch froh, dass wir da nicht dem Modetrend erlegen sind, sondern dass wir das so entschieden haben, wie es für uns Sinn macht.

37 **IA:** Genau und das ist, glaube ich das Besondere. Und das machen Sie auch mit ihrem Schritt zur Lösungsorientierung, Digitalisierung. Und das machen Sie eben tatsächlich mit, obwohl es so schnell ist. Also viele sagen, wir müssen vollkommen anders rangehen. Sonst sind wir nicht schnell genug. Deswegen brauchen Sie auch das Camp, weil die Leute sonst ja durchdrehen (lacht).

38 **R5:** So ist das, ganz genau. Absolut und da haben wir heute gar nicht mehr drüber geredet. Aber diese ganze Culture Journey und die Camps und eine Plattform schaffen, wo man über diesen Wandel reden kann. Das letzte Camp war jetzt Mindfulness. Nach den Jahren mal wieder zur Ruhe kommen und irgendwie den Leuten helfen, mit diesem Wandel umzugehen. Das ist ein wichtiges Element in der Story. Das hat ganz viele Aspekte.

39 **IA:** Das war ganz toll, vielen Dank. Herzlichen Dank und alles Gute.

Transkript Interview 6

1 **IA:** Hallo, wie geht es dir?

2 **R6:** Hallo, gut ich mag Home-Office. Wir machen schon seit 4 Wochen so eine Wechselschicht. Eine Woche das eine Team, eine Woche das andere Team, und das dritte Team, das sind die Leute, die sich entschieden haben, zu Hause zu bleiben. Jetzt erst mal noch von zu Hause zu arbeiten. Und ich bin ja aus dem vorherigen Leben Home-Office total gewöhnt. Ich find's super. Ich bin mega produktiv. Mir macht es Spaß und es ist natürlich toll, wenn man die Abwechslung hat. Wir haben Arbeit bis über den Anschlag. Aber es geht in die richtige Richtung und wir kriegen gute Rückmeldungen und die Teams sind an Bord und es geht was.

3 **IA:** Wochenweise macht ihr das Home-Office?

4 **R6:** Ja, genau. Das ist ein ganz toller Change Katalysator. Es ist fantastisch. Ich weiß nicht, wie es euch geht, aber es ist wirklich so super zu sehen. Wir sind alle schon sehr face-to-face und Leute quasi anfassen können. Und es ist so wunderschön zu sehen, was das für eine Dynamik in Gang gesetzt hat. „Wow im Home-Office ist man auch produktiv". Und wir kriegen manche Sachen total gut hin. Und manche Sachen kriegen wir nicht so gut hin. Müssen wir mal ausbalancieren, für was wir dann im Office sind und für was wir dann zu Hause sind.

5 **IA:** Ja, ich glaube die Kultur, das kann man nicht ewig anpumpen.

6 **R6:** Nein, auf jeden Fall brauchen wir eine Mischung.

7 **IA:** Die Produktivität habe ich nie in Frage gestellt, aber das mit der Kultur schon und das leidet jetzt. Ein gutes Fundament hilft da. Aber das wird man auch nicht ewig anleihen. Man braucht eine Mischung. Ihr habt schon viel Erfahrung vorher mit virtuellem Arbeiten. Es ist nicht so, dass jetzt alle immer im Büro gewesen sind.

8 **R6:** Ja, schon weitgehend. Also gut, wir reisen viel. Aber wir haben so diesen Anspruch, dass wir vor Ort sind. Also unsere Sales Force ist ja nie im Office. Die arbeiten immer virtuell oder halt beim Kunden. Insofern ja, aber es ist einfach nicht so gesellschaftlich akzeptiert, sag ich mal. Das ist es jetzt. Also jetzt haben genügend Leute genügend Datenpunkte, dass sie guten Gewissens sagen können „ja, das funktioniert".

9 **IA:** Ich fand es war ein sehr spannendes Thema mit [Kollege]. Weil wir über die Meta-Ebene gesprochen haben, was ist denn die Story. Und es ist genau dieses Nicht-Learning, was das Spannende ist. Und das geht in diese Beidhändigkeit rein. Das ihr nicht digitale Transformation gemacht habt in einem Hub in Berlin, das ihr nicht digitale Transformation gemacht habt, indem ihr einen CDO in der Geschäftsleitung habt. Ihr habt praktisch alle grundlegenden Änderungen integriert, die die Digitalisierung mit sich bringt, in dem Bestehenden drin. Das war eigentlich so das Fazit, wir müssen das Alte und das Neue gleichermaßen machen. Und deswegen braucht ihr jetzt ein Camp für Resilienz. Weil das einfach der viel schwerere Weg ist. Ihr macht das mit eurer Kultur, das bestehende zu perfektionieren. Und das Neue ausprobieren in allen Einheiten.

10 **R6:** Ja, das ist ganz sicher der schwierigere Weg und es passt natürlich unheimlich gut in unser Grundthema von organischer Evolution. Wir sind einfach nicht eine Kultur, in der man einfach Schwupp einen Wechsel macht. Und dann marschieren alle mit. Wir sind eine unheimlich organische und evolutionäre Company und Kultur. Das gehört dazu. Und ich glaube auch, wenn man die darunterliegenden Muster anguckt, für alle die Veränderungen, die wir da jetzt getrieben haben, über die letzten fünf Jahre. Dann hat alles ganz stark mit eben Implicit und Embedded zu tun. Also auch unsere Diversity- und Inklusionsstrategie ist eher implizit und eher eingebettet in alles, was wir tun und eingebaut in unsere Prozesse, also, dass man den systemischen Wechsel hinkriegt. Und so ist es mit dem Digitalisierung-Thema ganz genauso. Wir haben ganz selten mal irgendwie so ein Slide geflasht, wo wir gesagt haben, da machen wir digital, usw., weil es einfach immer implizit laufen soll.

11 **IA:** Und ihr lagert es nicht in einer Abteilung aus und sagt, ihr macht jetzt mal Innovation oder Digital. Sondern wie ihr das eigentlich immer macht, das Bestehende weiterentwickeln und gleichzeitig Neues experimentieren und ausprobieren. Also ihr ladet den Karren ganz schön voll.

12 **R6:** Ja das ist einfach sehr viel. Ich weiß nicht, ob ihr euch da schon drüber unterhalten habt, aber bei Digital Marketing haben wir ja auch angefangen, sehr embedded und die Teams sehr verteilt rund um die Welt. Und dann haben wir aber so vor knapp zwei Jahren gemerkt, das haut nicht so hin, wenn das so ganz arg verteilt ist. Weil dann verzettelt man sich, das muss irgendwie mehr Stoßkraft kriegen und haben quasi ein Digital Marketing Hub aufgebaut in Paris, wo quasi alle zusammengezogen wurden. Die jetzt quasi zentralisiert, was es ja wirklich selten gibt bei uns, dieses ganze Digital Marketing aufbauen. Die Maschine dann eben da, die dahintersteht, also die Logarithmen usw.

13 **IA:** Ich habe auch den Eindruck, dass viel von den Änderungen, die ihr vorher gemacht habt, jetzt zum Tragen kamen. Die Marktseite mit den Hubs, was vorher schon war und jetzt zum Tragen kommt.

14 **IB:** Ein großes Thema, was wir für uns heute vorgenommen hatten ist [People Management]. Wie sich das verändert hat. Die ganze Idee, eigentlich das People Management so viel zu verändern.

15 **R6:** Ja klar, kann man gerne machen, ja. Wir haben im Grunde Mitte 2018 gestartet, uns mit dem Thema auseinanderzusetzen, basierend auf dem Feedback von innen, basierend auf unserer Employee Survey, Daten und Trends und Entwicklungen. Und basierend auf unserer Diversity- und Inklusionsstrategie und auch aus externen Trends zu sehen. Was passiert denn in der Welt? Was ist Future of Work? Wo geht's denn lang? Was sind denn Trends von Millennials? Wir haben so ein paar interne Grundstudien gemacht. Wir haben immer wieder so Talente - Programme, wo die Leute sich auf ein Thema Research konzentrieren. Da hatten wir ein Jahr das Thema: was brauchen Millennials bei [Firma] um wirklich dazubleiben? Das haben wir alles zusammen konsolidiert und in ein großes Gefäß gepackt und dann über den Sommer 2018 mit noch Multi-functional-international-unterschiedlichen Altersgruppen- Teams drei Sprint Workshops gemacht. Warum machen wir den das [Projekt]? Warum ist es irgendwie ein wichtiges Thema? Was wollen wir denn eigentlich als Firma? Warum ist People Engagement wichtig für uns? Dann haben wir in einem zweiten Sprint Workshop geguckt, was funktioniert denn bei dem was wir machen im Moment und was funktioniert nicht so richtig? Wie würden wir gerne sein wollen, wenn wir so grüne Wiese machen könnten. Und im dritten Sprint Workshop haben wir dann angefangen zu gucken, was heißt es denn konkret? Also was wären das für Prozesse, die wir angehen müssten auf dem ganzen People Thema? Was könnten wir quasi verändern? Durch unser Businessmodell, das wir haben. Und dadurch, dass so unheimlich viele Leute teil genommen haben, über die letzten Jahre haben wir in der Firma auch nur 70% Millennials Ratio. Der Altersschnitt ist glaube ich 35 oder sowas. Also 70% sind inzwischen Millennials. Also unter Jahrgang 85 und jünger. Also unsere Seniors sind inzwischen unsere Minorität. Ja, und dem muss man natürlich Rechnung tragen. Und dieses Thema mit dem Engagement. Wenn man sich anguckt, dass wir durch unser Business-Modell mit dem Direct Sales Modell letztendlich immer abhängig sind davon, dass dieser Sales Mensch absolut engagiert beim Kunden aufschlägt. Wenn man sich Studien anguckt, dass höheres Engagement beim Mitarbeiter auch höheres Engagement beim Kunden bedeutet. Und eines unserer strategischen Fokus Bereiche ist Customer Engagement und das ist ein Bereich, an dem wir am weitesten weg sind von unserer Ambition. Dann haben wir gesagt eine Komponente, die wir nicht wirklich systematisch angegangen sind, ist Employee Engagement. Deswegen machen wir das jetzt. Und dann haben wir quasi uns entschieden. Was ist denn unser Beliefs System? Was glauben wir, wie Mitarbeiter bei [Firma]

dastehen müssen. Es haben sich ein paar Key Themen ergeben und wir haben aus diesen Key Themen dann bestimmte Prinzipien abgeleitet und nach den Prinzipien haben wir dann geguckt. Also dann brauchen wir neue Prozesse und vor allem ein neues Mindset. Und diese vier Key Principles sind: frequent conversations, ownership for the employee, taking action now und strength focus.

16 **IA:** Wie seid ihr auf die vier gekommen?

17 **R6:** Die sind sozusagen die Essenz aus der Essenz, aus der Essenz. Eine Mischung aus, was sind denn unsere Values, Trends, Beliefs, Feedback von Mitarbeitern. Also wir haben festgestellt, wenn wir den Leuten wirklich Rechnung tragen wollen, dann müssen wir ein Stück weit weg von unserer eher traditionell, ganz grob gesagt dualistischen Kultur, Management knows best, zu einer Kultur oder zu einem people approach, bei dem das Ownership einfach mehr beim Mitarbeiter liegt. Ob das jetzt für Entwicklung ist oder für Ziele oder Execution.

18 **IA:** Und diese Principles sind für eure Ausgestaltung von eurem People Management?

19 **R6:** Das waren die Prinzipien, um alle unsere People Prozesse teilweise neu zu definieren und teilweise einfach Upgrades zu machen, einfach diese Prinzipien über alle unsere Prozesse drüber laufen zu lassen. Und wir haben es gleichzeitig auch genutzt, um zu sagen, wenn wir es einfach machen wollen für die Leute, dann brauchen wir auch ein intuitives System. Und wenn wir gucken, wo wir quasi Lücken haben in unseren People Prozessen und insgesamt in unserem People Management als Firma, dann brauchen wir auch ein System, bei dem auch Analytics mitmachen können und wir wirklich individualisiert mit den Leuten arbeiten können. Und das hat dann quasi zur Folge gehabt, dass wir einen Business Case gemacht haben, um unser HR-System auszutauschen. Und dieses ganze Thema mit wie arbeiten wir in der Digitalisierung. Und deswegen sind wir auf [Programm] umgestiegen. Was eine mega Digitalisierung ist aller People Prozesse und wir kommen nicht mit „Leute wir führen jetzt ein neues System ein, sondern unsere leading Force ist a new people approach". Also es geht um den Mindset Change und um den Fokus auf die Stärken und den Fokus auf Ownership und das System ist nachgelagert. Das ist sozusagen das Tool, das das alles einfach ermöglicht, das dann auch mobil funktioniert. Das ist wichtig für uns, weil die Sales Force ja immer im Auto sind. Wenn die ihre Personal Prozesse nicht über Mobiltelefon abarbeiten können, dann wollen die schon gar nicht. Das ist auch sehr flexibel, customizable. Ich finde, das ist im Moment ein System, das 80, 90 Länder abdecken kann und bei dem man tatsächlich Prozesse so gestalten kann, wie man sie möchte. Es ist auch sehr viel agiler. Wir haben vierteljährliche Change Prozesse, bei denen wir selbst die ganze Zeit agil anpassen können, was wir brauchen.

20 **IA:** Wie geht denn das, vierteljährlicher Change?

21 **R6:** Also die Konfiguration des Change liegt bei uns, also, dass wir das selber machen können. Und wir haben quasi einen vierteljährlichen Change Board Prozess, wo wir sagen können, was sagen denn unsere User oder was sagen unsere Manager, was sagen unsere Mitarbeiter, was sagt HR ist verbesserungsbedürftig, was wollen wir anders machen? Puff, dann machen wir das oder können selbst einfach konfigurieren. Und nach drei Monaten ist das bei dir und Roll out. Und immer kontinuierlich. Also zum Beispiel haben wir jetzt gesagt mit Covid-19, es wäre toll, wenn wir kürzere Impuls Surveys machen könnten und nicht auf unseren großen jährlichen Employee Survey warten müssen. Na gut, dann gibt es da eben eine Survey Funktion und dann setzen wir uns zusammen und designen einen mini Survey und dann kann man den platzieren. Aber das wichtigste daran ist nicht so sehr der Digitalisierungsteil, sondern der Mindset Shift hin zu Stärken-Fokus und Mitarbeiter-Zentrizität und mehr Agilität.

22 **IA:** Und was ist jetzt so für Führungskräfte und Mitarbeiter, das Neue?

23 **R6:** Also ich kann ein paar konkrete Beispiele machen, also z.B. aktuell sind wir mittendrin das Thema My Development auszurollen. Bisher war es so, dass die Führungskraft gesagt hat „Lieber Mitarbeiter, wir setzen uns jetzt einmal im Jahr hin und machen miteinander ein Development Gespräch. Und dann sag ich dir mal, was du so tun könntest und was du verbessern solltest, damit du deinen nächsten Schritt machen kannst oder damit du einfach insgesamt besser wirst." Und dann melde ich mich wieder bei dir, wenn wir unser Talente Review Meeting gemacht haben. Und dann sag ich dir was denn dein nächster Job sein könnte. So, und jetzt drehen wir das Ganze um und sagen, Mitarbeiter, überleg dir doch bitte, was würdest du eigentlich gerne machen? Und dann gibt es einen Guided Process, was deine Stärken sind. Also was sind die Dinge, die dir total Spaß machen und in denen du unheimlich gut bist. Und basierend auf deinem Job oder basierend auf dem Modell vom nächsten Job, den du gerne machen möchtest. Was sind Sachen, die du unheimlich gut kannst und total gerne machst? Und dann gehst du zu deinem Manager und dann ist es ein Prozess oder ist es einfach eine Ongoing conversation? In das System kann man immer wieder kleine Schnipsel reinpacken und dann wieder in Ruhe lassen und dann wieder Schnipsel reinpacken und sich so sozusagen miteinander, erst in einer Self Exploration und dann Inspiration zusammen mit dem Management durcharbeiten. Wo sind denn wirklich meine Stärken und was würde ich denn gerne machen? Und dann kann der Manager sozusagen seinen Input dazu geben und es auch ein Stück weit kalibrieren. Und dieses ganze Bild mit, was sind denn meine bisherigen Erfahrungen? Wo möchte ich hin? Was sind meine Stärken? Was möchte ich denn mehr nutzen von meinen

Stärken? Das nimmt der Manager dann mit auf die Organisationsebene, wo geguckt wird, wie können wir die Business Units mit den Präferenzen und mit den Bedürfnissen zusammen matchen. Und das ist eine oszillierende, immer wiederkehrende Schleife. Dieses Gespräch zwischen Mitarbeiter und Management. Das z.B. ist ein riesen Unterschied, weil bisher haben wir gesagt, wir machen das einmal im Jahr, der Manager macht das Assessment, da kommt irgendwas bei raus und dann gucken wir mal, was passiert.

24 **IA:** Und was ist mit den Mitarbeitern, die nirgends hinwollen?

25 **R6:** Es gibt auch Mitarbeiter, die sagen: „ich bin eigentlich super happy mit wo ich bin und was ich da eigentlich gerade mache. Ich will gar nichts anderes." Wunderbar. Auch sehr schön. Nur auch die können sich an den Punkten einschätzen: was ist denn meine besondere Stärke? Und was könnte man tun, um meinem Team weiter zu helfen, mit dieser besonderen Stärke? Und es ist total spannend, was da rauskommt. Was wir jetzt sehen in den ersten Monaten ist, dass die Leute sagen „ist ja spannend, habe ich noch nicht so richtig überlegt, was mir eigentlich so richtig Spaß macht an meinem Job". Und dann kommt da raus, ich mach zum Beispiel total gerne auch das External Scouting. Ja und dann hat man jemand anderes im Team und findet raus, der macht es überhaupt nicht gern. Dann müssen wir den halt swappen. Damit kreiert man auch viel mehr Flexibilität und viel mehr Wumms. Weil wenn die Leute erstmal das machen können auf was sie wirklich Lust haben. Dann gibt es eine viel höhere Produktivität.

26 **IA:** Aber nicht in Richtung solcher Marktplätze, wo man sagt das muss ohne Chef koordiniert werden.

27 **R6:** Nein, das machen wir nicht. Was wir schon machen ist, dass wir über eine Mentoring App, ist quasi ein bisschen wie Tinder. Man kann sich melden mit Stärken, mit denen ich jemand anderes helfen kann kann und was sind Themen, wo ich einen Mentor brauche. Und dann findet die App ein Match und dann kriegt man zwei, drei Vorschläge weltweit, mit wem man daran arbeiten könnte, und so machen die Mitarbeiter das selbst untereinander. Also mithilfe dieser App. Ich habe schon super interessante Leute deswegen kennengelernt, weil ich will ja auch Mentoring haben und das ist super spannend und die Leute kommen und haben Development Coaching Fragen oder ich als Frau in einem Männerumfeld oder ganz unterschiedliche Themen.

28 **IA:** Ist das System schon im Einsatz?

29 **R6:** Ja, wir haben das zügig umgesetzt, so wie es war. Wir haben das System Go Live zum März gemacht und den Change-Management Prozess haben wir im Prinzip letztes Jahr im September gestartet, um dann erst die Senior Leaders mitzunehmen. Dann haben wir es auf unserem [Firma] Management Forum einen halben Tag vorgestellt. Einfach zum Thema Mindset Shift und New People Approach und dann in allen Kickoffs rund um die Welt haben wir sowohl Manager als auch Mitarbeiter durch so Change-Management Interventions geleitet, um dann ab März das System live zu machen. Bis jetzt machen wir es sozusagen immer so, dass eigentlich kein Monat vergeht, an dem man nicht irgendeine Change Intervention macht. Und wir wollen nicht alles in einer großen Lawine, sondern in so kleineren Häppchen, Prozess für Prozess machen. Und wir haben unglaublich hohe Adaption-Rates für Systemneueinführung. Wir sind in ganz vielen Regionen schon bei 99% der Leute, was echt super ist. Und total interessant ist, dass das natürlich in Asien ganz zeitgleich mit dem Aufflammen von Corona eingesetzt hat. Und die haben unheimlich viel von ihren Change-Management Interventionen virtuell gemacht und haben auch natürlich das genutzt, um das System und diese mobile Nutzung von zuhause aus nochmal total zu boosten. Und die hatten ganz schnell ganz hohe Akzeptanz Raten und Nutzerraten im System. Das war total interessant zu sehen. Das ging virtuell in dieser Krise viel schneller als bei den Anderen, bei denen die Krise und die Ausbreitung noch nicht angekommen waren.

30 **IB:** Und sind alle Touchpoints schon digital oder kann man das auch noch face-to-face machen?

31 **R6:** Es geht beides. Wir haben bisher nicht gesagt, mach es unbedingt virtuell. Sondern wir sagen eigentlich, wichtig ist das Gespräch und das Listening und das Sharing. Ob du das virtuell machst oder in Person ist egal. Die Dokumentation läuft halt im System, damit es dann wirklich auch People Analytics gibt und damit man alles aus einem Guss hat. Aber wie ihr die Interaktion gestaltet ist abhängig davon, wie es gerade geht. Was vielleicht auch noch wichtig ist, ist so auf dieser organisatorischen Ebene, das hat zwei ganz große Faktoren. Das eine ist dieses People Analytics, also dieses, wie kriegen wir denn überhaupt global Daten so hin, dass wir tatsächlich auch Business Entscheidungen informiert treffen. Das hat auch einen unheimlich großen Faktor da drinnen. Und das Zweite ist, was ich völlig unterschätzt habe zuvor. Das war ein riesen Katalysator für eine mega Aufräumaktion von Chaos pur bei Kompensationszahlungen. Dadurch, dass sich alle Länder und Organisationen nicht nur irgendwie in dieses System, sondern auf ein bestimmtes Modell im System einlassen müssen, hatten wir unheimlich viel Aufräumaktion. Wir räumen auf, so eine Art Inventar zu machen von was sind eigentlich unsere Practices und passen die zu dem, wie es sein soll und zudem wie wir als Arbeitgeber sein wollen? Und können wir damit unsere Kultur transportieren? Alles, was irgendwie annähernd mit Menschen zu tun hat, ist alles mit involviert. Es soll ja alles dann irgendwie in diese vier Grund Prinzipien.

32 **IA:** New Work auch? Und ist das stark über die Führungskraft organisiert oder selbstorganisiert?

33 **R6:** Auch selbstorganisiert. Wir haben unheimlich unterschiedliche Reifegrade. Also z.B. flexible Work Arrangements in [Land], da haben wir phänomenal positives Feedback bekommen. Die müssen jetzt nicht mehr zu einem bestimmten Zeitpunkt anfangen, sondern können gleitend anfangen zwischen 6 und 9. Das war das mega Achievement schlechthin. Und hier würdest du damit keinen Menschen hinterm Ofen vor holen. Oder in manchen asiatischen Ländern: „Bitte nein, ich will ins Office". Ich habe mit meiner Familie ein Zimmer und wir haben keine Klimaanlage. Und dem muss man natürlich Rechnung tragen, aber das können die dann trotzdem einfach untereinander ausmachen. Also uns ist immer wichtig, dass die Entscheidungen so nah wie möglich am betroffenen Mitarbeiter getroffen werden und am besten vom Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin selbst.

34 **IA:** Und jetzt ist da Compensation und Benefit dran, gibt es noch weitere Meilensteine?

35 **R6:** Ja, ganz zum Schluss ist dann irgendwann mal auch Kompensation noch dran. Und nicht unbedingt vereinheitlichen das Ganze, sondern eher sozusagen sicherstellen, dass wir unsere gemeinsamen Kulturwerte tatsächlich umsetzen, entsprechend dem Markt. Und es wird jetzt natürlich noch viel wichtiger mit [Projekt], weil wenn wir jetzt eben auf Opportunity based selling übergehen, dann müssen wir natürlich auch sicherstellen, dass Sachen wie Pay und Prozesse auch dazu passen und uns unterstützen.

36 **IA:** Habt ihr euer Kompetenzmodell jetzt auch weiterentwickelt in dem Kontext?

37 **R6:** Das haben wir jetzt sozusagen begraben. Wir haben kein universales Kompetenz-Modell mehr. Was wir gemacht haben ist auch zum Thema flexibel und agil. Wir haben für die 90 gängigsten Jobs, mit denen man irgendwie 95% der Population abdecken kann, für jeden Job ein „10 things to be good at" gemacht. Das ist eine Mischung aus Kompetenz, funktionale Expertise und Leadership Skills jeweils. Und das ist quasi das Modul, mit dem der Mitarbeiter schauen kann, was davon mache ich total gerne und bin ich richtig gut drin und was davon mache ich zwar richtig gut aber nicht gerne. Und was kann ich eigentlich noch nicht und mache ich eigentlich nicht gern? Für diese Stärken-Matrix. Und damit kann man natürlich einerseits gucken, wie geht's mit dem jetzt gerade in meinem Job? Und ich kann aber natürlich auch gucken, ich will mal [Job Titel] werden, kann ich das schon und wo kann ich das dafür erlangen?

38 **IA:** Aber da gibt's schon noch Überschneidungen zwischen diesen gängigsten Jobs, oder?

39 **R6:** Ja genau und es gibt jetzt nicht 900 spezielle Einzeljobs. Aber es sind schon relativ spezifische.

40 **IA:** Was habt ihr eigentlich für ein Leadership Verständnis?

41 **R6:** Also unser Leadership Verständnis ist nach wie vor das gleiche wie quasi seit [ehemaliger CEO] - Zeiten. Ein Leader hat zwei Anforderungen. Das eine ist „develop your people" und das andere ist „deliver business results". Deliver business results geht nur mit develop your people. Und die andere Wahrheit bei [Firma] ist, wir sind eine Caring und Performance-Oriented Culture. Das ist der andere Grundstein. Und dann haben wir natürlich unsere Company Values und die haben wir jetzt auch in diesem neuen People Approach expliziter integriert. Bisher war das ein bisschen so, die gibt es und sind auch allgemein bekannt und so leben wir auch. Aber der Nutzen ist ein bisschen wie eine rote Karte. Also wenn man die Integrität verletzt, dann kriegt man eine rote Karte und im Zweifel fliegt man raus. Aber wir haben das bisher eigentlich nicht positiv genutzt. Und anhand des neuen Prozesses schauen wir, was sind denn Behaviors die man aus unseren Values ableiten kann, die jemand besonders gut demonstriert oder nutzt. Z.B. das Thema Courage, was wären denn da so exemplarische Verhalten, die man sehen würde. Und wenn wir die entdecken bei einer Mitarbeiterin, ist es sozusagen ein extra Appraisal oder eine extra Recognition wert. Und so versuchen wir, die Mär wieder in den Vordergrund zu holen und tatsächlich auch zu operationalisiern. Einstellen nach Values ist quasi die Eintrittskarte, weil da war die Annahme, wenn man die Eintrittskarte schon mal hat, dann heißt es die Values passen. Und wir glauben, dass wir unsere Values, noch viel aktiver als wir das bisher schon tun, leben können.

42 **IB:** Als Abrundung würden wir gerne noch den Ausblick wagen. Was würden Sie sagen sind die größten Herausforderungen und nächsten Meilensteine nach Corona?

43 **R6:** Also mal unabhängig von Corona. Und das Corona Thema hat natürlich auch Opportunities und nicht nur Schwierigkeiten. Eines der großen Themen für mich ist: wie können wir am besten von dem, was wir jetzt gelernt haben, über diese Krisenzeit (wie schnell wir waren und wie gut wir sein konnten) Prozesse gestalten. Dass sind Sachen, die wollen wir uns bewahren. Das sind Sachen, die kommen mit in das neue Normal. Und was sind Sachen, die wollen wir von vorher wieder aufgreifen und mitnehmen. Und was sind Sachen, die muss man eigentlich lassen. Das ist so ein Thema, da brauchen wir einen guten Diskurs darüber und eine sehr bewusste Gestaltung davon. Weil die Learnings, die wir jetzt haben sind so wertvoll, da will ich sicherstellen, dass wir uns diese als Organisation bewahren. Die nächste Challenge die wir haben, wenn wir auf das Thema People schauen, ist das wir diesen People Approach erst einmal üben müssen. So ein Mindset Shift das dauert einfach 2-4 Jahre. Und uns da quasi selber zu begleiten und Zeit zu geben ist ganz, ganz extrem wichtig. Das dritte Thema ist, dass ich denke, dass wir noch agiler werden müssen für diese kurzfristigen Themen, wie wir jetzt gezeigt haben in Corona. Themen einfach schneller anzugehen und abzuwickeln und uns eher auf was zu fokussieren. Jetzt machen wir sehr stark eine Sache nach der anderen. Das ist so diesem, „wir wollen alles immer

richtig machen“ geschuldet. Wir müssen aufpassen, dass wir uns quasi unsere Pakete so schnüren, dass sie sich auch in einer kurzfristigeren Zeit erledigen lassen. Dass wir uns die Wendigkeit, die wir jetzt in Corona gezeigt haben, dass wir uns die ganz gut bewahren. Das glaub ist, glaube ich eine Herausforderung.

44 **IA:** Naja, man muss nicht alles immer perfekt oder für die Ewigkeit machen.

45 **R6:** Ja genau. Man braucht auch nicht jedes Mal eine mega Datenbasis, um ein Projekt anzufangen.

46 **IA:** Wir sind schon am Ende der Zeit. Vielen Dank für das Gespräch.

Transcript Interview 7

1 **R7:** Hallo, wie geht’s?“

2 **IA:** Hallo, gut. Wo sind Sie denn?

3 **R7:** Hallo, ich bin im Büro. Wir sind auch wieder normal besetzt. Wir waren wochenweise im Home-Office. Und jetzt sind die Leute, die Risikogruppe oder aus persönlichen Gründen sind noch zuhause und der Rest ist wieder hier. Und ich glaube, wir merken schon, dass die Leute auch die Vorzüge des Home-Office erkennen. Hier sind viele, die dann schon vielleicht in der Vergangenheit 1 Tag genommen haben und jetzt 2-3 Tage Home-Office Tage nehmen.

4 **IA:** Ich finde es spannend. Es gibt doch die Culture Workshops und die waren ja unterbrochen durch Corona. Wie ist das mit Home-Office und New-Normal los?

5 **R7:** Der negative Effekt jetzt für unsere Situation ist, dass wir inzwischen, dass alles so viel bussier wurde. Vorher hatten wir so rasch 4, 5, 6 Meetings am Tag, dann waren es sofort 10 bis 20 Meetings am Tag und voll getaktet in halbe Stunden, Stunden. Also da muss ich schon sagen, haben wir die Beobachtung gemacht am Anfang war die Stimmung, wie soll das gehen, im Homeoffice geht das ja nicht. Und dann hat man gemerkt, wie ein paar Leute unterbeschäftigt waren. Dann gab es so eine Art Kontrollgänge mit wöchentlichem Jour-Fix. Und wenn ich dann teilweise meine Kollegen reden hörte, es gibt die, die sich hier geborgen fühlen und die, die verunsichert sind und sagen, ich weiß nicht mehr was ich kann, was ich machen soll. Nur noch Meetings und keine Arbeit mehr. „Oh Gott sei Dank rufst du an! Jetzt kann ich mein Leid mit dir teilen“. Und das ist schon interessant, es gibt nicht so das Eine. Das ist situativ und muss man herausspüren. Wer braucht diese Wärme und wen sollte man jetzt einfach in Ruhe arbeiten lassen.

6 **IA:** Ich nehme [Firma] immer gerne als Beispiel, wie man über lange Zeit die Energie hochhalten kann in einer Organisation ohne Krise, also sozusagen aus sich heraus Hochleistungs-Organisationen. Wie kann ich Champions League bleiben? Das muss ich ja schaffen von einer Leadership-Seite her. Und das ist ja eins der schwierigsten Sachen. Also der [ehemaliger CEO] hatte mir damals gesagt, wir müssen es schaffen, so einen „practiced sense of urgency“ herzustellen, proaktiv, nicht dass wir unter Druck geraten von außen und da das Adrenalin kriegen, sondern das muss von innen kommen.

7 **R7:** Diese Paranoia, da müssen wir auch schauen, dass die nicht zu einer operativen Hektik führt, sondern versuchen das zu kanalisieren.

8 **IA:** Und dann immer per Druck und immer unfreiwillig und immer nur wenn man eine Bedrohung hat, dann springen die Leute und das ist das, was wenige schaffen und wofür [Firma] für mich steht, wie man das immer so lange Zeit schaffen kann. Also ihr quält euch von euch raus immer.

9 **R7:** Ich sagte immer, wir sind eine übermotivierte Bande.

10 **IA:** Aber das muss man irgendwie erst mal schaffen und das schauen wir uns mal an. Das gibt's selten. Und es ist kein Zufall, das ist selbstgemacht. Diese Übermotivation. Was sind die Muster?

11 **IB:** Die erste Frage dazu wäre, was waren die größten Meilensteine? Wir haben in den letzten Interviews ein bisschen rausgehört, dass es kein so ein einschneidendes Erlebnis gab, sondern eine kontinuierliche Weiterentwicklung typisch für Ihr Unternehmen, auch auf Digitalisierung bezogen.

12 **R7:** Ich glaube schon, dass es für uns typisch ist. Wenn Sie jetzt im Market-Reach anschauen, wie sich das entwickelt hat. Das war schon schön zu sehen. Im Zentrum ist der Verkäufer, wie damals. Das erste digitale Mittel war das Mobiltelefon, das sie gekriegt haben und dann Zugang zum CRM. Und dann sind wir auf die Idee gekommen, dass das nicht reicht, sondern ein Multi Channel System. Es gibt dann nicht mehr nur einen Kanal, sondern viele. Und dann sind wir durchgegangen ins Marketing. Und dann haben wir ganz gezielt versucht die gesamte Organisation zu leveragen, über Hierarchien hinweg. Und das entsprechend zu verankern. Und eben die große Frage, was ist jetzt der nächste Boost im Engagement? Das heißt eigentlich nichts anderes als Kundenpenetration. Mit einem Kunden möglichst viel Umsatz machen mit unterschiedlichen Applikationen. Und wir merken, dass wir zwar viele Interkationen gemacht haben. Mehr oder weniger erfolgreich. Wenn Sie dann schauen, wie viel wir zusätzlich rausgekriegt haben von einer zusätzlichen Ressource, dann war das nicht mehr überproportional.

13 **IA:** Geben Sie uns mal so bisschen einen Zeitstrahl. Wann war denn das?

14 **R7:** Also ich würde mal sagen, SAP-Einführung 2007/2008. Das war mal bahnbrechend, ein System zu haben und auch ein CRM-System zu haben, wo man die gleiche Sprache spricht. Das war superwichtig. Und dann ist es weitergegangen bis 2015 das, was ich jetzt zum Schluss gesagt habe. Und da war die große Frage, was ist der nächste leverage? Wenn wir so weitermachen haben wir das Problem, dass wir gar nicht mehr überproportional in Finance Terms Profit machen können. Wir müssen alles über eine höhere Marge und höhere Preise finanzieren. Sonst würden wir Leute hinzufügen, aber es geht sich nicht mehr sauber aus. Und da hat [Kollege] das sehr gut gemacht, wie wir unsere Digital Marketing Strategie aufgesetzt haben. Wo wir uns nochmal gechallenged haben: Was ist unser Verkaufsansatz? Wenn wir schon von Engagement sprechen, wie können wir es wirklich leveragen? Wir sind historisch gesehen sehr transaktions-orientiert gewesen im Verkauf. Das wir das wegbringen und mehr Opportunitätsgetrieben werden. Also Opportunity, also einen Lead zu erarbeiten, und dann in den unterschiedlichen internen Anschluss-Gruppen das zu einem Erfolg zu bringen. Und wenn wir das sauber machen kann es wieder sein, dass wir überproportional wieder Wachstum erzeugen mit unseren Investitionen. Das ist ganz ein wichtiger Punkt, wo wir zwar momentan drin sind, das haben wir jetzt so für uns eigentlich implementiert, in dem wir jetzt auch mit [Programm] live gehen, was diesen Opportunity Approach unterstützt. Im Markt draußen ist es nicht so eine große Änderung, weil wir da schon bereits Engagement orientiert gearbeitet haben. Es ist eine recht große Änderung, wenn sie sehen, wie sie eine Lead Generierung machen und wie sie dann zu Opportunities kommen und dann eben auch einerseits durch Data Analytics unterstützt werden. Dass Sie herauskristallisieren können, was der Kunde wirklich braucht oder was Sinn machen könnte. In der Vergangenheit hat das sehr viel auf Erfahrung beruht, durch meine Erfahrung weiß ich was der Kunde brauchen könnte. Aber jetzt das einfach anders zu machen, Datenquellen zu wechseln und intern anzuzapfen und da Storylines zu machen. Das ist neu. Begonnen hat das 2016/17 das aufzubauen. Und da sind wir jetzt so mitten im Run drin, dass das produktiv wird. Und es wird superspannend.

15 **IA:** Das ist eine sehr große Veränderung für jeden Einzelnen, für ihre Sales Truppe?

16 **R7:** Ich würde es mal so formulieren, es ist eigentlich so typisch [Firma] -like. Auf den ersten Blick, wenn man [Anbieter] und den Engagement-Ansatz betrachtet, wirkt es nicht so als wäre es eine große Veränderung. Aber im Kleinen braucht es einen recht heftigen Behavioral Change. Das fällt dann draußen beim Verkäufer auf. Das wir immer noch mit einer sehr großen Kundenbreite arbeiten. Größere Kunden, mit großem Potential auch zu kaufen, aber auch noch mit kleineren Kunden. Und morgen sollen sie nur noch mit den größeren Kunden arbeiten. Die kleineren Kunden, also die Handwerker von nebenan, mit denen du auch einen Kaffee trinken kannst, wo viel über die persönliche Beziehung läuft. Und das fällt später weg. Und dann bedeutet das auch, dass ich zusätzlich viel höhere Kompetenzen brauche im kontextuellen Wissen. Dass ich nämlich innerhalb der Organisation die unterschiedlichen Hierarchien und Funktionen verknüpfen kann. Nicht nur mich mit denen, sondern auch diese Funktionen mit meinen Leuten im Office. Das ich da das fehlende Engineering sauber reinbringe, aber auch Back-Office Ingenieure reinbringen kann, Marktleute, Finanzleute, wenn es Großaufträge sind. Und das ist eine recht große Sache. Automatisch wird es wieder eine interessante Entwicklung werden von unserem Verkäuferprofil, das wir haben. Das hat sich schon sehr geändert von 1990, 2015 auf 2025 auf Grund der Digitalisierung, wie wir das wahrnehmen. Das wird sich nochmal sehr stark verändern.

17 **IA:** Das sind sehr gut ausgebildete Sales Leute. Die identifizieren sich mit der Rolle, weil sie die persönlichen Beziehungen haben. Jetzt plötzlich kommt dieser Behavior-Change. Wie kriegen Sie das hin?

18 **R7:** Ich würde mal so sagen: im Idealfall ist die Sales Force ein Drittel, ein Drittel, Drittel. Ein Drittel Akademiker. Diese super ausgebildeten Leute, die 1-2 Jahre das machen, dann wollen sie Karriere machen. Ein Drittel sind professionelle Verkäufer. Die schon einmal Verkäufer waren, die aus der Lehre kommen oder vielleicht eine höhere Fachschule haben. Und dann haben sie noch ein Drittel Handwerker als die Experten, die es auch selbst gemacht haben. Das ist nicht immer so und nicht in allen Marktsegmenten so. Wir müssen auch schauen, dass da Konstanz drin ist und die Leute nicht permanent wechseln. Da hat der Kunde keine Freude und wir selbst verlieren so viel Wissen da drin. Aber gehen wir davon aus, es ist ca. ein Drittel, ein Drittel, ein Drittel. Dann ist das bei diesem Behavior Change schon ganz wichtig. Und da gibt es ganz unterschiedliche Sachen. Ganz wichtig ist, dass wir nicht ignorant sind und meinen es ist eine kleine Sache und man es nicht begleiten muss. Wir investieren global sehr viel in das Change-Management Programm mit externen Beratern. Und da haben sie ganz unterschiedliche Sachen. Beispielsweise wir haben es trotz Corona vorgezogen. Das war ganz interessant, andere würden da blockieren. Sie haben gesagt Nein, Sie können es noch schneller ausrollen. Ich glaube, wichtig ist, dass Sie erkennen, dass es nicht nur ein IT-System ist oder ein Schritt in die Digitalisierung. Wir sind sicher eine gute Change- Organisationen, und es ist wichtig, einflussreiche Leute zu haben aus dem Business heraus die Champions sind für Einlagen. Jede Region hat solche Champions und entsprechend packen die das an. Und versuchen schon ganz früh, die Communities in die Weiterentwicklung miteinzubeziehen. Das wir ein Bottom-Up Produkt haben nicht nur ein Top-Down. Sie können jetzt auch sagen, sie haben das klug gemacht. Sie haben nur Top-Down den Buy-In geschaffen. Das ist sicher auch ein Grund,

aber diese Verankerung ist wichtig. Und jetzt machen wir das mit vielen digitalen Medien. Also Kickoff online und dann Test, kaltes Wasser. Und wir sehen das nicht nur als Sales Thema, Market Thema. Beispielsweise aus den Finanzen heraus machen wir ein Onbaording über die Market Reach CFOs über diese Wochen hinweg. Wo es da geht einerseits zu verstehen, warum wir das machen, dann auch verstehen, was wir damit wollen und dann natürlich im Finanzteil stark drin, das Performance Management. Welches sind jetzt die KPIs? Wie kann diese Phase aussehen in den nächsten zwei Jahren. Wie nehmen sie das Ganze auf, wie entwickeln sie die Kunden weiter vom Produkt her etc. Bis Sie dann mehr engaged Customer haben, Großkunden usw. Dass Sie das durchziehen können. Und zwar die unterschiedlichen Funktionen haben einen Stake drin und somit wird das eigentlich nicht nur ein Projekt von Sales sondern das wird ein Projekt von allen Funktionen.

19 **IA:** Und werden da alle mitgenommen?

20 **R7:** Das ist jetzt auch wieder die Paranoia. Wir haben vorhin gesprochen, wo Sie gesagt haben proaktiv, ich sage ja, ein bisschen seine gesunde Paranoia zu haben. Es kommt darauf an, wie stark proaktiv die Funktion ist. Wir haben zusammen gesagt, es wäre eine Lost Opportunity, wenn wir alle CFOs auslassen und dann da irgendwie versuchen, das kommt dann schon nächstes Jahr. Nein, gehen wir das proaktiv zusammen an und machen dieses Change Programm zusätzlich noch. Klar eigentlich im Fokus ist ein Sales, Markt-Team aber das geht nicht. Ich habe einen Glauben in diese Cross-funktionale Verankerung. Und jetzt in dieser Form neben Finanzen, das muss auch gut sein für HR. So sind Sie da irgendwo mit ihren Team Caps unterwegs und machen sogar noch mehr verknüpfen nicht richtig, was schade wäre. Deshalb ist es wichtig, dass wir da dahinter sind. Und ich glaube, wenn Sie von der digitalen Evolution sprechen, das ist wo wir jetzt sehr viel daraufsetzen und investiert haben nicht nur in Zeit, sondern auch in Ressourcen und Geld. Und da können wir jetzt sehen was wir rausziehen können. Die nächsten 2-3 Jahren werden da sehr interessant.

21 **IB:** Was sind denn die nächsten Schritte, um für die Zukunft gerüstet zu sein?

22 **R7:** Ich glaube hier gibt es unterschiedliche Punkte. Punkt 1 ist diese digitale Kiste und das ganze Digital Marketing, das ganze Analytics durch Storylines zu machen und auch die Marketing Analytics zu nutzen, um Umsatz zu generieren. Das aber zu implementieren, da brauchen wir jetzt nichts Neues, sondern das müssen wir jetzt einfach machen. Das ist für uns ein Hybrid-Bereich, wo wir hoffentlich die Produktivität kriegen, die wir immer gesucht haben und auch den Proof of Concept, und Engagement orientieren. Was wir sehr stark getrieben haben mit dem Engagement, der Penetration-Orientierung vs. Coverage, dass das auch wirklich funktioniert. So das ist der Reach. Im Reach ist das nächste, dass wir dort eigentlich sauber die Ressourcenallokation machen für uns. Also nicht nur für Verkäufer, unser Business-Modell wird immer komplexer und damit auch Software und Services. Das ist noch ein ganz wichtiger Bereich. Und das kann nicht ein Mann machen, da brauchen sie unterschiedliche Leute, die richtigen Profile und was ist der richtige Mix? Also richtige Ressourcenallokation, wenn Sie 100.000 [Währung] haben, was machen Sie damit? Wie viel gehen in solche Spezialisten rein und wie viel in Generalisten und in Verkäufer rein in der Market Reach Seite. Auf der Innovationsseite, glaube ich auf der Produktseite, also auf der Hardwareseite, ist verdammt wichtig, dass wir unsre Differenzierung und Innovationsstärke aufrechterhalten können. Hier profitieren wir sehr stark von der Produktivität im Bereich Health & Safety. Dass der [Produkt] noch viel schneller wird und auch dass die Geräte leichter werden, es weniger staubt. Und gleichzeitig auch, dass wir den Schirm darüber haben, dass wir alle bekannten Applikationen abdecken können, so dass wir möglichst wichtig werden für unseren Kunden. Es nützt nichts, wenn ich beispielsweise für die Handwerker spitzen Geräte habe, die er aber gar nicht braucht. Und es nützt mir dann nichts, wenn ich diese nicht habe. Jetzt nur als kleines Beispiel. Und da können wir sehr schön vorwärts gehen. Ich glaube, dass wir in diesem Hardwarebereich noch einen Schritt machen können.

23 **IA:** Wie spielten denn da bei Ihnen Forschung und Entwicklung, Hardware zu Digital zusammen?

24 **R7:** Ich glaub der interessante Bogen Hardware – Software kommt, aber wir wollen nicht weg davon Tools zu verkaufen. Das wird immer sein. Aber „what´s next?" Das ist nicht genug. Wir müssen die Services und Software da sauber hinkriegen. Zu Ihrer Frage Digitalisierung in Forschung & Entwicklung. Ich glaube heute können Sie immer mehr digital machen, was Sie sich vorher physisch erarbeitet haben. Und das können Sie heute digital machen. Mit 3D Druck, dann können Sie es sich später ausdrucken und auch viele Tests können Sie schon digital machen. Ich bin jetzt auch nicht so im Detail, aber ich weiß von meinen Kollegen, dass früher alle Tests physisch waren in der Entwicklung und das hat sehr lange gedauert zu testen. Teilweise war das Testzentrum an einem anderen Ort. Hier können Sie jetzt viel mehr digital testen.

25 **IA:** Und bei dem digitalen Angebot vs. Hardware? Bei anderen Unternehmen ist das teilweise eine Konkurrenz. Die machen auf der einen Seite die ganz normale Fahrzeugentwicklung und jetzt kommt plötzlich die Digital-Truppe. Die ticken anders und werden als Konkurrenz gesehen.

26 **R7:** Ja, das finde ich haben wir klug gemacht. Wir haben zwei Geschäftsbereiche. Die einen sind die Tools und die anderen sind die Befestigungen. Das sind unsere zwei großen Business Areas. Und jede dieser zwei großen

Business Areas hat eine Digital-Unit bekommen. Und unser Market-Reach, das war der Verkauf, über den wir gesprochen haben. Die, die Sachen nachher an den Kunden bringen, haben auch eine Digital Unit bekommen.

27 **IA:** Sie haben das integriert in die einzelnen Einheiten?

28 **R7:** Genau, also nicht digital separat, sondern integriert. Weil wir gemerkt haben, dass verflechtet besser funktioniert. Es sind doch vor 2-3 Jahren die Chief Digital Officer alle gehyped gewesen. Das haben wir nie gemacht, das haben wir nicht zentral. Wir haben heute einen CDO für den Market-Reach, also Kundenorientierung und wir haben so gesehen einen CDO für die beiden Geschäftsbereiche. Und nachher haben wir das Verlangen, dass die einzelnen Corporate Units also die Linien das Thema Digital Fitness stark vorantreiben. Und am Anfang waren diese Themen relativ klein mit [Produkt] und [Produkt], ein Tracking-Tool wo die unterschiedlichen Maschinen sind von den Kunden, und auch auf der Engineering Seite haben wir ein Tool entwickelt, so dass wir online alles digital skizzieren können und das ist dann alles vernetzt. Und Digital Marketing haben wir vorhin gesprochen, was wir da gemacht haben. Und die wachsen jetzt und die wachsen schön. Und gleichzeitig schauen wir, dass wir vor allem auf Entwicklungsseite sehr nahe zusammenarbeiten. Und es funktioniert recht gut, wir hatten gerade die letzten drei Tage so ein bisschen Strategiereview, wo sie stehen, wo sie hingehen wollen etc. Und ich finde, das ist eine gute Art und Weise. Was ich nicht glaube, was sinnvoll gewesen wäre, an einem Ort eine zentrale Funktion mit tausend Leuten, wo man dann anrufen kann, so wie ein Service-Center. Ich glaube, das bringt es nicht, man muss immer ganz konkret sein. Was man machen könnte, da bin ich ein Verfechter davon, dass wir vielleicht die Kollegen, aus den Units, die in der Ausführung stehen in ein Hotel bringen. Beispielsweise an einem Ort ein Hotel machen für die. Ein digitales Center für Development machen. Und diese 3 Bereiche, die ich gesagt habe, da drin haben. Aber immer noch sozusagen getrennt, aber für die Personalentwicklung usw., wenn noch mehr Leute kommen, das zu bündeln. Die können sich gegenseitig austauschen, sich da drin entwickeln usw. Das wäre glaub ich noch lässig.

29 **IA:** Ich hatte immer so wahrgenommen, dass es sehr reiseintensiv ist bei Ihnen, auch sehr anstrengend.

30 **R7:** Sagen wir so: Das kommt ganz auf den Bereich an, wo sie drin sind. Gewisse Units meinen immer noch alles muss physisch sein. Aber das ändert sich jetzt auch ein bisschen. Gerade diese Massenveranstaltungen mit 150 Leuten, das können sie 1-mal im Jahr für Top Management machen, aber das muss ich jetzt nicht runterbrechen, jetzt muss ich meine Top 100 Führungskräfte zusammennehmen und dann tausend Meetings machen. Davon halte ich überhaupt nichts, und die anderen Kollegen haben das jetzt auch langsam so gesehen. Und unsere Reisekosten sollten in Zukunft auch ein bisschen runter gehen.

31 **IA:** Haben Sie noch eine Minute, um zu sagen was sind jetzt die Schlüsselherausforderung?

32 **R7:** Ich glaube strategisch für unseren Konzern ist es die Frage Hardware vs. Software. Das haben wir ein bisschen angesprochen. Wie können wir mehr in Software gehen, ohne die Hardware zu schwächen. Das wollen wir nicht. Dort gibt es jetzt ein Strategieprojekt, und da bin ich extrem gespannt, weil ich glaube, mit diesem digitalen Approach im Market Reach noch einmal Einiges machen zu können. Irgendwann ist es dann ausgereizt. Und dann müssen wir weitergehen in Service und Software. Und das zu verstehen wie sieht das in den nächsten 10, 15 Jahren aus. Was bedeutet das für unsere Organisation? Denn die Experience, die wir den Leuten geben müssen, damit sie dann auch die Fähigkeiten haben, diesen Vorgang zu managen wird super interessant. Wir sind auch nach wie vor sehr schwach mit Akquisitionen, da sind wir nicht gut, weil wir eine so starke Kultur haben. Vielleicht können wir das schaffen. Wenn Sie auch schon die meisten Firmen, die so Shift zu Software gemacht haben, haben das meistens mit Akquisitionen gemacht. Und weil wir den Hardware-Teil nicht aufgeben wollen, sondern ein zweites Standbein, glaube ich ist das das Richtige zu machen. Da lohnt sich das anzuschauen, ob wir das unterstützen können durch Akquisitionen. Aber die nächsten 5-10 Jahre werden super interessant. Rein operativ haben wir jetzt Corona-Krise das wird zum Teil ein „grow back to normal" geben, da müssen wir kluge Entscheidungen treffen, wo wir reingehen und wo wir es laufen lassen im Sinne von Prioritäten. Aber das ist mehr operatives Steering, der wirklich coole Teil ist, was ich vorhin gesagt habe.

33 **IA:** Super, vielen Dank. Jetzt müssen wir leider schon gehen. Vielen Dank, sehr inspirierend.

Appendix B - Items Assessing Ambidexterity-Oriented Human Resource Management (A-HRM) (Study 2)

To which extent are the following HR practices oriented on innovative capabilities and creative behavior (*1 = not at all, 5 = to a great extent*):

1. Personnel selection processes
2. Training activities
3. Performance evaluation
4. Compensation policies

To which extent are the following HR practices oriented on high efficiency and target achievement (*1 = not at all, 5 = to a great extent*):

1. Personnel selection processes
2. Training activities
3. Performance evaluation
4. Compensation policies

Curriculum Vitae

Lukas Hölzl was born on August 9, 1991 in München, Germany.

EDUCATION

2018 - 2021	**University of St. Gallen**, St. Gallen, Switzerland Doctoral Studies in Management (Dr. oec. HSG)
2015 - 2017	**Zeppelin University**, Friedrichshafen, Germany M.Sc. in Corporate Management & Economics
2012 - 2015	**University of Konstanz**, Konstanz, Germany B.Sc. in Business Studies & Economics
2011 - 2012	**University of Mount Olive,** North Carolina, USA Exchange Studies (Sports Scholarship)
2002 - 2011	**Bodensee Gymnasium**, Lindau (B), Germany Abitur (equivalent to High School Diploma)

ACADEMIC & WORK EXPERIENCE

2018 - 2021	**University of St. Gallen**, St. Gallen, Switzerland Institute for Leadership and Human Resource Management Research Associate
2016	**Zeppelin University**, Friedrichshafen, Germany Leadership Excellence Institute Zeppelin Research Assistant
2016	**Keylens Management Consultants**, München, Germany Intern
2014	**Die Akademie für Führungskräfte**, Überlingen, Germany Intern