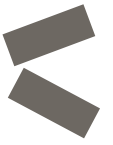


Kienbaum Studie

# Beidhändige Führung

Entwicklung des Kienbaum  
Leadership Compass



**Kienbaum**

Institut **Kienbaum@ISM**  
Leadership & Transformation

# Executive Summary

---

**Kienbaum** und das **Kienbaum Institut @ ISM** haben die Führungsstile des erweiterten Full Range Leadership Models auf dem Kontinuum der Ambidextrie verortet, um einen Self-Check, den **Kienbaum Leadership Compass**, zu entwickeln. In einer Befragung von 239 Führungskräften wurde dieses Modell getestet. Die Ergebnisse unterstützen das postulierte Modell. **Passive und aufgabenorientierte Führungsstile** (transaktional, direktiv, expertenorientiert) folgen einer exploitativen Ausrichtung auf das Kerngeschäft. **Mitarbeiter- und veränderungsorientierte Führungsstile** (transformational, digital, ethisch, strategisch) können unter einer explorativen Ausrichtung auf das Innovationsgeschäft zusammengefasst werden.

Die befragten Führungskräfte zeigen sich im Durchschnitt **stärker in den explorativen Führungsstilen**, was eine stärkere Ausrichtung auf das Innovationsgeschäft vermuten lässt. Des Weiteren konnten **Risikofaktoren für negatives Führungsverhalten ermittelt** werden, die indirekt über das Antwortverhalten zu den Führungsstilen des erweiterten Full Range Leadership Models erfasst wurden. Abschließend werden die Bedeutung und Implikationen explorativen bzw. exploitativen Führungsverhaltens diskutiert.

Die Ergebnisse unterstützen  
das postulierte Modell.

# Inhalt

---

## Beidhändige Führung – Entwicklung des Kienbaum Leadership Compass

<b>Einleitung</b> .....	4
<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	5
<b>Stichprobenbeschreibung und Methodik</b> .....	6
<b>Ergebnisse</b>	
Ausprägungen der Führungsstile .....	8
Explorative und exploitative Führungsstile .....	9
Risikofaktoren .....	11
<b>Zusammenfassung</b>	
Fazit und Implikationen .....	13
<b>Kontakt</b> .....	15
<b>Appendix</b> .....	16

# Einleitung

Ambidextrie (lat. Beidhändigkeit) als eine spezialisierte dynamische Fähigkeit der Organisation, die Paradoxie einer komplexen, sich ständig verändernden Welt zu managen, genießt derzeit im strategischen Management vermehrte Aufmerksamkeit. Aus einer strategischen Perspektive müssen Organisationen einerseits ihr Kerngeschäft zu maximaler Effizienz ausbauen (Exploitation) und andererseits aktiv Innovationen und neue Geschäftsmodelle entwickeln (Exploration), um in einer disruptiven, digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese konträren strategischen Ausrichtungen müssen tief in der Organisation verankert sein. Für diese Verankerung zeichnen vor allem Führungskräfte verantwortlich. Das Verhalten der Führungskräfte innerhalb einer Organisation stellt eine entscheidende Antezedenz für die organisationale Ambidextrie dar und weckt deshalb das Forschungsinteresse von vor allem Ökonomen und Psychologen. Von zentralem Interesse ist, welches Führungsverhalten oder, spezifischer gefragt, welche Führungsstile Führungskräfte pflegen müssen, um Exploitation und Exploration zu fördern. Um diese Frage zu beantworten, hat das Kienbaum Institut @ ISM theoriegeleitet die in der Forschungsliteratur etablierten Führungsstile auf dem Kontinuum der Ambidextrie verortet.

**Diese Studie testet die theoretische Annahme, dass bestimmte Führungsstile eher das Kerngeschäft und andere wiederum das Innovationsgeschäft fördern, und beabsichtigt so, die folgenden Fragen zu beantworten:**

- > Welche Führungsstile stehen im Zusammenhang mit Exploration bzw. Exploitation?
- > Wie führen Führungskräfte in deutschen Organisationen im Hinblick auf Ambidextrie?

Im Fokus dieser Studie steht deshalb eine individuelle Perspektive der Ambidextrie. Deshalb untersuchen wir Führungsstile und keine Führungsrollen (siehe Infobox rechts), um als übergeordnetes Ziel einen Fragebogen, den Kienbaum Leadership Compass, zur Messung dieser Stile zu entwickeln. Ein sekundäres Ziel der Studie ist es, Risikofaktoren im Führungsverhalten der Teilnehmer zu identifizieren, da verschiedene Führungsstile in der Literatur häufig mit Persönlichkeitseigenschaften in Zusammenhang stehen, die sich negativ auf Mitarbeitende und Organisation auswirken können. Der Leadership Compass als Self-Check bietet so die Möglichkeit, Führungskräften ihr Führungsverhalten im Hinblick auf Ambidextrie und Risikofaktoren rückzumelden, um Reflektionsprozesse zur perspektivischen Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens anzuregen.

## Führungsstile und Führungsrollen



### Individuelle Perspektive

*Führungsstile* bezeichnen die individuelle Veranlagung zu führen und sind vorwiegend durch personenbezogene Faktoren wie Persönlichkeit, Motivation oder kognitive Leistungsfähigkeit determiniert. Diese Determinanten sind relativ schwer zu verändern.



### Organisationale Perspektive

*Führungsrollen* rekurrieren auf Verantwortlichkeiten sowie Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die für eine bestimmte Position erforderlich sind. Führungsrollen erfordern deshalb vor allem Kompetenzen (Wissen, Skills, Einstellungen), die leichter zu verändern und zu trainieren sind.

# Theoretischer Rahmen

Führung steht seit jeher im Fokus der Forschung, weshalb ein Fundus an Literatur, Studien und unterschiedlichen Konzepten zum Thema existiert. Insbesondere Führungsstile, die bestimmte beobachtbare Verhaltensweisen aggregieren, und ihre Auswirkungen werden intensiv erforscht. In der Folge existiert eine Vielzahl an Führungsstilen, die verschiedene Kontexte adressieren sowie vielfältige Konsequenzen für Mitarbeitende und Organisationen implizieren. Wir untersuchen in dieser Studie vornehmlich die **Führungsstile** des erweiterten Full Range Leadership Models, welche in der Studie „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“ von Kienbaum und StepStone (2018) vorgestellt wurden. Einzige Ausnahme ist, dass wir negative Führung exkludieren, da Tendenzen zu negativem Führungsverhalten über die Operationalisierung der Risikofaktoren abgedeckt werden sollen. Dafür nehmen wir expertenorientierte Führung und digitale Führungskompetenz als relevante Verhaltensweisen in unser Modell mit auf. Unser Modell basiert auf zwei Annahmen. Zum einen zeigen neuropsychologische Befunde (Laureiro-Martínez et al., 2014), dass Exploitation mit fokussierter Aufmerksamkeit für Aufgaben und den

Status quo einhergeht, während Exploration eine kontrollierte Aufmerksamkeit für die Umwelt umfasst, die Raum für Veränderung und neue Ideen schafft. Zum anderen gibt es Ansätze, die Führungsverhalten in Metakategorien zusammenfassen, wie beispielsweise Yukl (2012), der i.a. drei zentrale Metakategorien (aufgaben-, mitarbeiter- und veränderungsorientiertes Verhalten) unterscheidet. Wir gehen davon aus, dass passive und aufgabenorientierte Führungsstile, die sich hauptsächlich auf Effizienz und Konsolidierung des organisationalen Status quo fokussieren, stärker mit Exploitation, also einem Fokus auf das Kerngeschäft, assoziiert sind, während mitarbeiter- und veränderungsorientierte Führungsstile stärker das Innovationsgeschäft bespielen. Aufgabenorientierte und oft passive Führungsstile sind unserer Ansicht nach ein expertenorientierter (Inhaltsfokus), direkterer (Delegation) und transaktionaler Führungsstil (Kontrolle). Dem entgegen sind insbesondere strategisches (Umweltanalyse), transformationales (Mitarbeiterentwicklung), ethisches (Mitarbeitende an erster Stelle) und digitales (geteilte Verantwortung) Führungsverhalten stark mitarbeiter- bzw. veränderungsorientiert und fördern Innovation und Veränderung.

## Digitale Führungskompetenz

Wir verstehen digitale Führungskompetenz als die Fusion aus virtueller Führung, geteilter Führung und Digitalkompetenz, die als eine Kompetenz bestehende Führungsstile ergänzt. Im Kern geht es darum, dass Führungskräfte auch mittels digitaler Technologien führen können und zu geteilter Verantwortung im Team ermutigen. Jeder Führungsstil kann und sollte mittels digitaler Technologien ausgeführt und auch im Team geteilt werden.

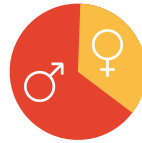


# Stichprobenbeschreibung und Methodik

Im Rahmen einer anonymen Online-Befragung hat das Kienbaum Institut @ ISM 239 Führungskräfte zu ihrem individuellen Führungsverhalten befragt. Der Fragebogen umfasste ca. 100 Fragen, die die unterschiedlichen Führungsstile und -kompetenzen des Leadership Compass operationalisierten. Die befragten Führungskräfte offenbarten ein heterogenes Bild im Hinblick auf Führungsebene, -spanne, Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit. Das Geschlecht bildete hierbei die einzige Ausnahme, da rund zwei Drittel der Teilnehmer männlich waren.

Insgesamt sind die Teilnehmenden 15 verschiedenen Branchen zuzuordnen, wobei die Mehrheit den Branchen IT & Internet (13,0%), Bildung & Training (8,8%) und Fahrzeugbau & -zulieferer (7,5%) entstammt. Insbesondere die Verteilungen bezüglich der Unternehmensgröße sowie der Führungsebene zeigen, dass die Stichprobe aus unterschiedlich erfahrenen Führungskräften diverser Hierarchiestufen und Unternehmensgrößen besteht. Ausgehend von der Varianz hinsichtlich der unterschiedlichen sozioökonomischen Merkmale ist die Stichprobe als ausreichend repräsentativ zu bewerten.

## GESCHLECHT



66,1% M  
33,9% W

## ALTER



41,8  
Jahre\*

## FÜHRUNGSERFAHRUNG



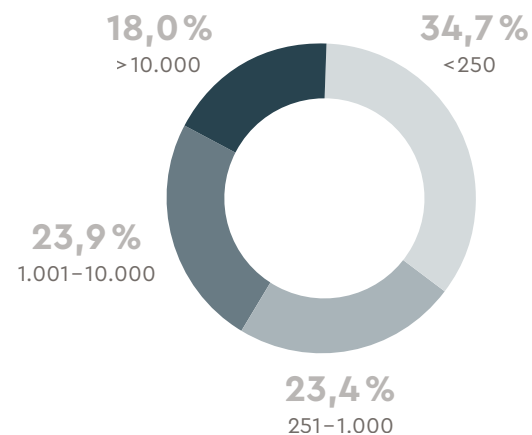
10,3  
Jahre\*

## FÜHRUNGSSPANNE

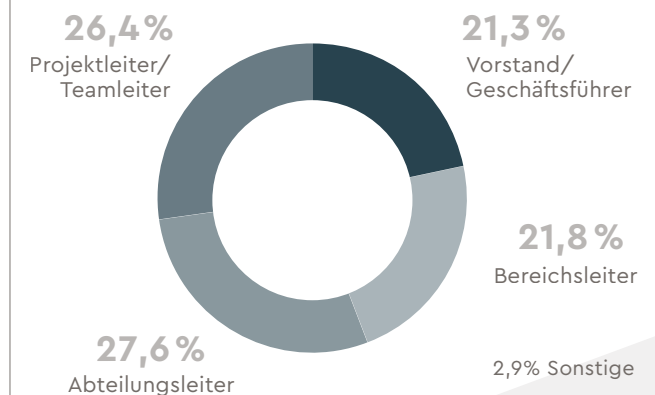


18  
Mitarbeitende\*

## UNTERNEHMENSGRÖSSE



## FÜHRUNGSEBENE



\* Mittelwertangaben

# Ergebnisse



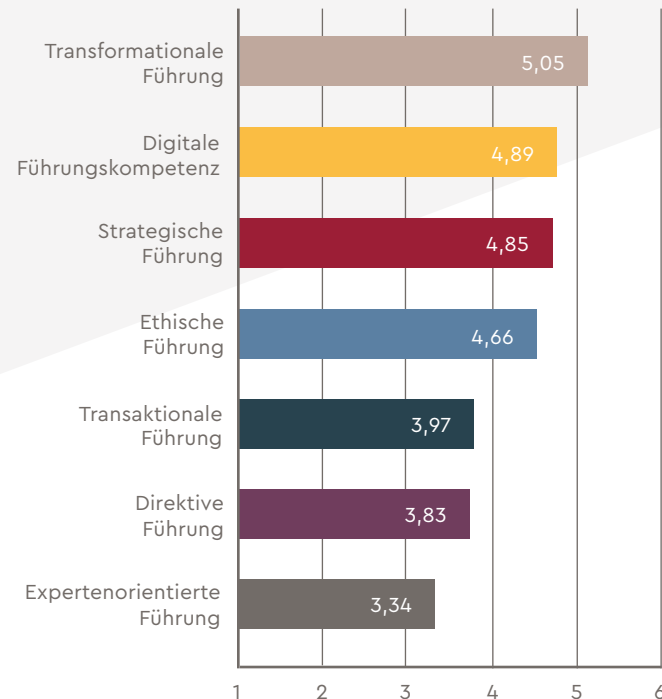
# Ausprägungen der Führungsstile

Die Führungskräfte in dieser Studie schätzten sich besonders in mitarbeiter- und veränderungsorientierten Führungsstilen hoch ein. Transformationale Führung erzielte den höchsten Mittelwert. Allerdings sind die Unterschiede zwischen diesen als explorativ klassifizierten Stilen marginal. Ähnliche Ergebnisse legen die Mittelwerte der passiven und aufgabenorientierten (exploitativen) Stile nahe, die sich ebenfalls untereinander nur marginal unterscheiden, aber insgesamt deutlich niedriger ausgeprägt sind als die explorativen Führungsstile. Dennoch verzeichnen besonders der transaktionale und der direktive Führungsstil deutliche Ausprägungen und unterstützen die Annahme, dass sowohl auf Exploration als auch auf Exploitation ausgerichtete Verhaltensweisen in der digitalen Transformation relevant sind.

Insgesamt zeigten die Analysen, dass die Werte der einzelnen Stile hinreichend normalverteilt sind. Das bedeutet, dass der Gesamtmittelwert der Stichprobe für den jeweiligen Führungsstil zwar teilweise als sehr hoch zu bewerten ist, aber dennoch unter- und überdurchschnittliche Ausprägungen um diesen Mittelwert zu verzeichnen sind.

Um herauszufinden, ob bestimmte Führungsstile mit einer bestimmten Führungsebene, dem Alter oder der Führungserfahrung einhergehen, wurden Varianz- und Korrelationsanalysen berechnet. Es zeigten sich weder statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Führungsebenen, noch signifikante Korrelationen für das Alter oder die Führungserfahrung. Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Führungsstile des Kienbaum Leadership Compass unabhängig von Führungsebene, Alter und Führungserfahrung von den Führungskräften präferiert werden.

RANGORDNUNG DER FÜHRUNGSSTILE



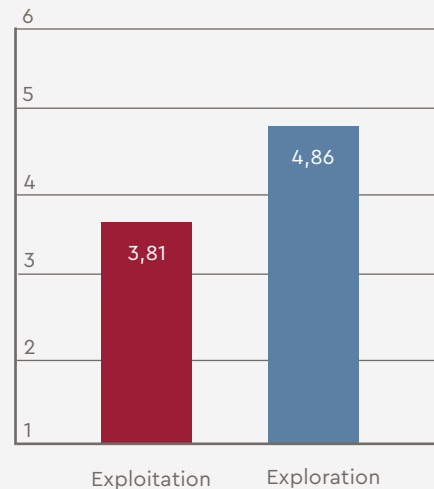
Mittelwerte auf einer 6-stufigen Skala von 1 (Stimme gar nicht zu) bis 6 (Stimme voll zu).

**Transformationale Führung**  
erzielte den höchsten Mittelwert.



# Explorative und exploitative Führungsstile

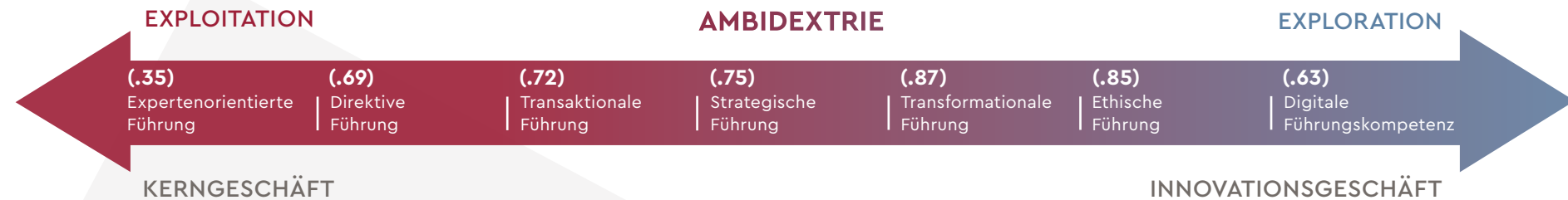
## EXPLORATION VS. EXPLOITATION



Mittelwerte auf einer 6-stufigen Skala von 1 (Stimme gar nicht zu) bis 6 (Stimme voll zu).

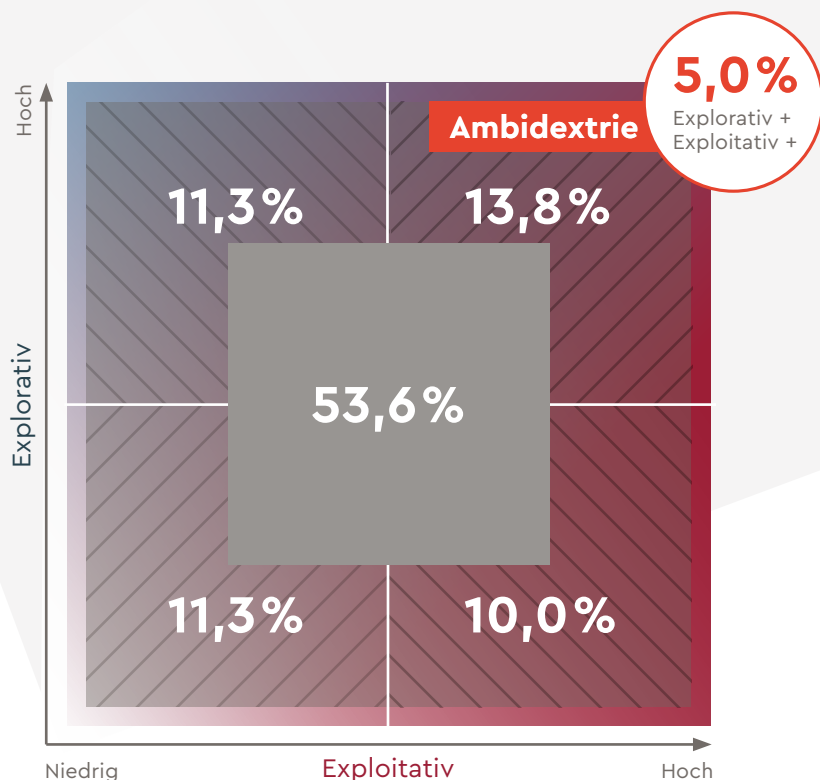
Um unsere Annahme, dass sich die unterschiedlichen etablierten Führungsstile auf dem Kontinuum der Ambidextrie abbilden lassen, statistisch zu untersuchen, wurde eine explorative Faktorenanalyse gerechnet. Dieses komplexe statistische Verfahren reduziert eine Vielzahl von Variablen (hier die Führungsstile) auf ein Minimum an inhaltlich relevanten Faktoren. Die Faktorenanalyse konnte zwei Faktoren mit überwiegend sehr hohen Faktorladungen extrahieren. Der erste Faktor reflektiert Führungsverhalten, das stark mitarbeiter- und innovationsorientiert (strategisch, transformational, digital und ethisch) ist und kann so als exploratives Führungsverhalten verstanden werden. Der zweite Faktor deckt Führungsstile ab, die stark aufgabenorientiertes und teilweise passives Führungsverhalten adressieren (expertenorientiert, direktiv und transaktional), welches sich auf Fehlermanagement und -kontrolle konzentriert und somit als exploitatives Führungsverhalten bezeichnet werden kann.

Um die Validität der extrahierten Faktoren zu untersuchen, wurden diese mit bestehenden Skalen zu exploitativer (schließender Führung) und explorativer (eröffnender Führung) korreliert (Zacher & Rosing, 2015). Für den ersten Faktor konnte ein starker Zusammenhang zu eröffnender Führung ( $r = .68, p < .001$ ) sowie eine Nullkorrelation ( $r = .08, p = .201$ ) zu schließender Führung detektiert werden. Die Korrelationsanalysen zum zweiten Faktor konvergieren mit diesem Befund und zeigen einen starken Zusammenhang mit schließender Führung ( $r = .55, p < .001$ ) sowie eine Nullkorrelation ( $r = -.08, p = .197$ ) mit eröffnender Führung. Diese Ergebnisse liefern erste Evidenz für die Existenz und Validität unserer Annahme und zeigen, dass bestimmtes Führungsverhalten, welches in der Forschung unter verschiedenen Führungsstilen aggregiert wird, mit Verhaltensweisen assoziiert ist, die die Ausrichtung auf das Kern- bzw. Innovationsgeschäft fokussieren. Vertiefende Analysen konnten zeigen, dass exploitatives und exploratives Führungsverhalten, ähnlich wie auf der Ebene der Führungsstile, unabhängig von der Führungsebene, dem Alter und der Führungserfahrung sind.



Hauptachsenanalyse mit obliquer Rotation.  $KMO = .756, Chi^2 = 636.757, p < .001$ . Angegeben sind die Faktorladungen in Klammern.

# Explorative und exploitative Führungsstile



Unsere Auswertung deutet eine im Mittel ausgeprägtere Fokussierung auf das Innovationsgeschäft an. Die Gegenüberstellung der Gruppenmittelwerte der beiden extrahierten Faktoren erlaubt jedoch keine Aussage darüber, wie viele Führungskräfte ihr Führungsverhalten hinsichtlich beider Faktoren als hoch bewerten. Deshalb wurden die Testwerte der Teilnehmer zu den beiden Faktoren standardisiert, um das einzelne Ergebnis in Relation zu den anderen Teilnehmern setzen zu können. Die Ergebnisse wurden in einem Schaubild visualisiert (linke Abbildung).

Das Schaubild zeigt deutlich, dass nicht jede Führungskraft ihr Führungsverhalten als gleichermaßen explorativ und exploitativ ausgerichtet beschreibt. Rund 54,0% der Teilnehmenden liegen hinsichtlich beider Faktoren im Durchschnitt der Stichprobe und nehmen ihr Führungsverhalten weder übermäßig explorativ noch übermäßig exploitativ wahr. Weiterhin gibt es ähnliche Anteile an Führungskräften, die vergleichsweise unter- bzw. überdurchschnittlich in einer oder beiden Dimensionen abschneiden (grau schraffierte Bereiche). Auch scheint es Führungskräfte zu geben, die eine über- bzw. unterdurchschnittliche Ausprägung beider Ausrichtungen aufweisen. Andererseits gibt es Führungskräfte, die eine überdurchschnittliche Ausprägung einer der beiden Ausrichtungen mit einer unterdurchschnittlichen Ausprägung der anderen vereinen. Lediglich 5,0% der Teilnehmenden schätzen ihr Führungsverhalten in Bezug auf beide Ausprägungen als überdurchschnittlich ein und attestieren sich eine fortgeschrittene beidhändige Führung.

Inwiefern Führungskräfte sowohl gleichermaßen explorativ als auch exploitativ oder zu Gunsten einer Ausrichtung führen müssen, hängt jedoch vom jeweiligen Kontext ab. Beispielsweise würde eine Führungskraft, deren Aufgabe die Entwicklung neuer Produkte ist, von einer stärkeren Ausrichtung auf Exploration profitieren, während eine Führungskraft im Controlling vermutlich eher bestehende exploitative Prozesse effizienter zu gestalten versucht.

# Risikofaktoren

Risikofaktoren verstehen wir als relativ stabile Verhaltensmuster, die sich in hoher Ausprägung destruktiv auf die Organisation, Mitarbeitende und die Führungskraft selbst auswirken. Diese Verhaltensmuster fallen besonders durch interpersonelle, emotionale und moralische Defizite auf. Ausgehend von der Führungsliteratur unterscheiden wir drei Persönlichkeitsmuster (siehe Infoboxen rechts), die nachweislich in positivem Zusammenhang zu passiver, direktiver und aufgabenorientierter sowie in negativem Zusammenhang zu ethischer und transformationaler Führung stehen. Diese Persönlichkeitsmuster können demnach – abhängig vom Kontext – auch als Risikofaktoren für eine zu starke exploitative Ausrichtung und zu wenig mitarbeiterorientierte Führung angesehen werden.

Zur Identifikation von risikobehafteten, oft negativen Führungsverhaltensweisen verfolgen wir eine indirekte Operationalisierung der Risikofaktoren. Wir nehmen deshalb an, dass wir über das Antwortverhalten zu den Fragen der Führungsstile aus unserem theoretischen Modell indirekt auf diese Persönlichkeitsmuster schließen können. Um diese Annahme zu überprüfen, haben wir die drei Persönlichkeitsmuster mit etablierten Skalen in dieser Studie erfasst. In der Folge haben wir Regressionsanalysen angewandt, um diese Persönlichkeitsmuster durch die Fragen zu den Führungsstilen vorherzusagen. In der Tat konnten Fragenkombinationen gefunden werden, die Unnahbarkeit (44,5%), Pragmatismus (37,3%) und Selbstüberschätzung (25,2%) zu einem beachtlichen Teil erklären konnten. Diese Kombinationen haben wir mit den direkt erfassten Skalen korreliert, um ihre Validität zu überprüfen. Starke signifikante Zusammenhänge (siehe Abbildung rechts) unterstützen die Validität und zeigen, dass es möglich ist, Tendenzen zu risikobehaftetem Führungsverhalten indirekt über das Antwortverhalten zu den unterschiedlichen Führungsstilen vorherzusagen.



## Indirekte Risikofaktoren

$r = .62$  Unnahbarkeit

$r = .51$  Pragmatismus

$r = .48$  Selbstüberschätzung

Korrelationen bei  $p < .001$  signifikant.

### Unnahbarkeit

„Andere als Objekt“  
Tendenz zu rationalem, unsensiblen Verhalten, welches oft in risikobehafteten Entscheidungen resultiert

### Pragmatismus

„Der Zweck heiligt die Mittel“  
Tendenz, ethische und moralische Standards im Hinblick auf die Zielerreichung zu ignorieren

### Selbstüberschätzung

„Die Anderen sind da, um mich zu bewundern“  
Fokus auf die eigene Person und Streben nach Bewunderung durch Andere

# Zusammenfassung

The background of the slide features a photograph of three men in a professional setting, possibly a meeting. The man on the left is in the foreground, looking towards the camera. The man in the middle is slightly behind and to the right, looking down. The man on the right is in the foreground, looking towards the camera. A large, white, diagonal shape is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the man on the left. The overall color palette is cool, with blues and greys.

# Zusammenfassung

---

## Fazit und Implikationen

Ziel dieser Studie war die Erforschung von Ambidextrie auf der individuellen Ebene. Im Fokus standen hier **Führungskräfte und ihre Führungsstile** nach dem erweiterten Full Range Leadership Model, welche im Hinblick auf eine exploitative bzw. explorative Ausrichtung analysiert wurden, um die theoretische **Fundierung des Kienbaum Leadership Compass** zu untersuchen. Die Ergebnisse unterstützen diese Fundierung insofern, dass aufgabenorientierte und passive Führungsstile stärker auf das Kerngeschäft (Exploitation) und veränderungs- und mitarbeiterorientierte Führungsstile stärker auf das Innovationsgeschäft (Exploration) ausgerichtet sind. Insgesamt attestieren sich Führungskräfte ein ausgeprägtes exploratives und exploitatives Führungsverhalten, wobei exploratives Führungsverhalten im Mittel deutlich höher bewertet wird. Zusätzlich konnten **Risikofaktoren für negatives Führungsverhalten** identifiziert werden, die durch ihre indirekte Messung nicht durch die Selbstauskunft der Führungskräfte konfundiert wurden.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich Implikationen für Führungskräfte und Personalabteilungen ableiten. Die konträren Ausrichtungen im Führungsverhalten schließen sich nicht gegenseitig aus. **Führungskräfte können sowohl exploratives als auch exploitatives Führungsverhalten pflegen** – allerdings nicht gleichzeitig, da diese Verhaltensweisen unterschiedliche kognitive Prozesse erfordern. Inwiefern ein exploratives oder exploitatives Vorgehen

gefragt ist, hängt auf individueller Ebene von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, zu erkennen, welches Verhalten die jeweilige Situation erfordert. Aus organisationaler Perspektive hängt die Präferenz für eine der beiden Ausrichtungen vom jeweiligen Kontext und den Anforderungen, d.h. der entsprechenden Führungsrolle, ab. Personalabteilungen benötigen ein **Bewusstsein dafür, inwiefern die Anforderungsprofile von Führungspositionen auf exploratives bzw. exploitatives Führungsverhalten ausgerichtet sind**, um diese mit den geeigneten Führungskräften zu besetzen, die die gewünschte Ausrichtung in ihrem Führungsverhalten reflektieren.

Die Studienergebnisse liefern somit erste Hinweise auf die Validität des Leadership Compass. Der Kienbaum Leadership Compass kann als **onlinebasierter Self-Check für Führungskräfte** eingesetzt werden, um der Führungskraft selbst, aber auch der Organisation die Ausrichtung des vorherrschenden Führungsverhaltens rückzumelden. So stellt der Leadership Compass ein **kontemporäres, praxisrelevantes Feedbackinstrument** dar, das Entwicklungs- und Recruiting-Prozesse unterstützen kann. Beispielsweise kann der Leadership Compass genutzt werden, um zu überprüfen, ob der individuell priorisierte Führungsstil auch zu der gegenwärtigen Position, also zur Führungsrolle passt. Darauf basierend können dann Maßnahmen wie bspw. Trainings oder Coachings eingeleitet werden.

Die Studienergebnisse liefern somit erste Hinweise auf die Validität des Leadership Compass.

# Zusammenfassung

---

## Fazit und Implikationen



### **AUSBLICK: FREMDWAHRNEHMUNG**

Um Führungskräfte zu motivieren, ihr Führungsverhalten und damit ihren Führungsstil zu hinterfragen, spielt nicht nur die Selbstwahrnehmung, sondern auch die Wahrnehmung durch ihre Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Deshalb wird der Kienbaum Leadership Compass in Selbst- und Fremdwahrnehmung verfügbar sein, um diese beiden Perspektiven gegenüberzustellen.

# Kontakt

---

## Ihre Ansprechpartner



---

### Kienbaum Consultants International GmbH

**Prof. Dr. Walter Jochmann**  
Geschäftsführer und Partner  
walter.jochmann@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

**Alexander Höpfner**  
Consultant  
alexander.hoepfner@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

---



---

### Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation

**Prof. Dr. Michael Knappstein**  
Akademischer Leiter  
michael.knappstein@kienbauminstitut-ism.de  
www.kienbauminstitut-ism.de

**Lukas Maximilian Fastenroth**  
Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de  
www.kienbauminstitut-ism.de

---

# Appendix

## Explorative Führungsstile



### **DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZ**

Führungskräfte mit einer ausgeprägten digitalen Führungskompetenz sind Pioniere im Umgang mit digitalen Technologien. Sie verstehen es, ihre Mitarbeitenden im virtuellen Team zu führen und binden diese aktiv in die Entscheidungsfindung ein. Veränderungen sehen sie als Chance und spornen so ihre Mitarbeitenden an, mit neuen Ideen zu experimentieren.



### **ETHISCHE FÜHRUNG**

Anders als bei transformationaler Führung stehen für ethische Führungskräfte die Mitarbeitenden an erster Stelle. Ethische Führungskräfte handeln wertorientiert und transparent. Durch Vertrauen fördern sie aktiv die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeitenden und ermutigen diese so, Verantwortung zu übernehmen. Emotionale Unterstützung der Mitarbeiter sowie soziale Verantwortung sind wichtige Anker ethischer Führung.



### **TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG**

Als Vorbild kommunizieren transformationale Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitenden Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeitenden motiviert. Dennoch steht für transformationale Führungskräfte die Erreichung der Unternehmensziele an erster Stelle.



### **STRATEGISCHE FÜHRUNG**

Strategische Führung ist ein funktionaler, pragmatischer Führungsansatz, der primär die Realisierung von Zielen verfolgt. Strategische Führungskräfte analysieren ihr Umfeld und leiten daraus konkrete (Teil-)Ziele ab. Sie versorgen ihre Mitarbeitenden mit den für die Zielerreichung nötigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Durch konstruktives Feedback lernen ihre Mitarbeitenden aus Fehlern.



## Exploitative Führungsstile



### TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Transaktionale Führung basiert auf einem Austauschverhältnis. Ziele sind an klare Erwartungen geknüpft. Je nach Erfüllung der Erwartung werden ihre Mitarbeitenden belohnt oder bestraft. Verantwortung wird delegiert und die Mitarbeitenden kontrolliert. Das Beheben und Monitoring von Fehlern sowie die Einhaltung von Regeln, Routinen und Plänen bestimmen den Arbeitsalltag.



### DIREKTIVE FÜHRUNG

Direktive Führungskräfte pflegen eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Sie sind leistungsorientiert und erwarten stets Disziplin. Aufgaben werden mit der klaren Erwartung, dass ihren Anweisungen Folge geleistet wird, an ihre Mitarbeitenden delegiert. Eine hohe Arbeitsmoral wird vorausgesetzt.



### EXPERTENORIENTIERTE FÜHRUNG

Für expertenorientierte Führungskräfte steht die intellektuelle Kompetenz im Vordergrund. Sie sind inhalts- und ergebnisorientiert. Zwar sind ihnen ihre Mitarbeitenden nicht gleichgültig, doch führen sie eher auf einer fachlichen Ebene und nehmen nur wenig disziplinarische Führungsverantwortung wahr.

# Literatur

---

**Kienbaum & StepStone (2018).** Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution.  
Hier abrufbar: <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/ueber-die-wichtigkeit-von-fuehrung-in-der-digitalen-revolution/>

**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.

**Yukl, G. (2012).** Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

**Zacher, H., & Rosing, K. (2015).** Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.

Fotonachweis:  
Fotos Seite 15: © Kienbaum; alle weiteren: © istockphoto

# Kienbaum



Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

## **Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln  
Telefon +49 221 801 72-0  
[contact@kienbaum.com](mailto:contact@kienbaum.com)  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

## **Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation**

Otto-Hahn-Straße 19 | 44227 Dortmund  
Telefon +49 231 975 139-741  
[info@kienbauminstitut-ism.de](mailto:info@kienbauminstitut-ism.de)  
[www.kienbauminstitut-ism.de](http://www.kienbauminstitut-ism.de)

Leading by #WePowerment