



Public Value Management: Den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen analysieren, verstehen und steuern.

Jahresbericht für das Jahr 2015
des Center for Leadership and Values in Society
der Universität St.Gallen

22. März 2016

Ansprechpartner: Prof. Dr. Timo Meynhardt
CLVS-HSG; Universität St.Gallen
Center for Leadership and Values in Society
Dufourstr. 40a
CH-9000 St.Gallen;
Tel. mobil: +49 171 171 7736;
www.clvs.unisg.ch
E-mail: timo.meynhardt@unisg.ch

Profil des Centers



Gruppenfoto CLVS: (v.l.n.r.) Paul Neumann, Carolin Hermann, Prof. Dr. Timo Meynhardt, Caroline Geissler, Prof. em. Dr. Peter Gomez; (abwesend: Prof. Dr. Alexander Zimmermann, Pepe Strathoff)

Im Zentrum der Forschungsaktivitäten des Center for Leadership and Values in Society (CLVS-HSG) steht die Frage nach dem gesellschaftlichen Wertbeitrag (Public Value) von Unternehmen und Organisationen. Kernprojekt ist der GemeinwohlAtlas, der am 20. September 2015 in der Schweiz zum zweiten Mal veröffentlicht wurde und auf der Internetplattform gemeinwohl.ch abrufbar ist. Am 30. Oktober 2015 wurde erstmals der GemeinwohlAtlas Deutschland auf der Internetplattform gemeinwohlatlas.de publiziert. Beide Atlanten machen den Gemeinwohlbeitrag regionaler, nationaler und internationaler Organisationen und Unternehmen im jeweiligen Land transparent. Damit möchte das Center mit der Gesellschaft in den Dialog über den Public Value von Organisationen treten.

Das Center verfolgt in der Tradition des St.Galler Managementansatzes einen ganzheitlichen Managementansatz, der zu verschiedensten qualitativen und quantitativen Teilprojekten führt, die in einem interdisziplinär ausgerichteten Team bearbeitet werden. Das CLVS-HSG trägt über den Public Value-Ansatz dazu bei, die wichtige Frage nach dem Gemeinwohl in der wissenschaftlichen

Community als auch in der Praxis zu thematisieren und durch die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zu bereichern. In 2015 konnte das Center insgesamt die Aussenwirkung noch einmal deutlich erhöhen.

Jahreshighlights 2015

Veröffentlichung des 2. GemeinwohlAtlas der Schweiz

Mit der Veröffentlichung des zweiten GemeinwohlAtlas der Schweiz am 20. September 2015 auf gemeinwohl.ch wurde dieses Jahr ein weiterer Meilenstein in den Zielen des Centers erreicht. Zwischen Juni und Juli 2015 befragte das CLVS-HSG in einer gross angelegten Studie über 5.000 Personen im Alter zwischen 18 und 90 Jahren aus der deutschsprachigen Schweiz, welchen Beitrag Unternehmen und Organisationen zum Gemeinwohl leisten. Hierbei wurden nicht nur nationale und internationale Unternehmen und Organisationen berücksichtigt, sondern auch regionale im Kanton St.Gallen. Mit der bevölkerungsrepräsentativ durchgeführten Untersuchung wurde der Public Value der grössten und bedeutendsten Unternehmen in

der Schweiz transparent gemacht und eine Datenbasis für die gesellschaftliche Diskussion geschaffen.

Es zeigte sich, dass die Befragten wie auch im vergangenen Jahr klare Vorstellungen vom Gemeinwohl besitzen und Forderungen an Unternehmen und Organisationen äussern. Während der Public Value einiger Unternehmen und Organisationen im Vergleich zum Vorjahr stabil blieb, änderte sich die Wahrnehmung von anderen. Diese Veränderung ist je nach Unternehmen und Organisation unterschiedlich ausgeprägt und liegt vermutlich an konkreten Aktivitäten und Ereignissen innerhalb des Jahres zwischen den Erhebungen. Beispielsweise konnte in einer Nacherhebung im GemeinwohlAtlas Deutschland zum VW-Abgasskandal festgestellt werden, dass dieser einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung von VW in der Bevölkerung hatte und sich negativ auf den Public Value von VW auswirkte.

Die Forschungsbemühungen des CLVS-HSG richten sich derzeit auf die Bedeutung des Public Value für Arbeitnehmer im Arbeitsalltag. Der GemeinwohlAtlas wurde erneut von den Medien sehr gut aufgenommen. Das Medienecho nach der Veröffentlichung der Ergebnisse war durchwegs positiv und die Anzahl an Followern auf Facebook (facebook.com/gemeinwohlschweiz) und Twitter (@GemeinwohlCH) ist gewachsen. Über die genannten Kanäle werden Interessierte über aktuelle Events und Entwicklungen des CLVS-HSG, des GemeinwohlAtlas Schweiz und des GemeinwohlAtlas Deutschland auf dem Laufenden gehalten.



Der GemeinwohlAtlas Schweiz 2014 und 2015 ist über www.gemeinwohl.ch abrufbar.

Veröffentlichung des 1. GemeinwohlAtlas Deutschland

Neben der Veröffentlichung des zweiten GemeinwohlAtlas der Schweiz wurde dieses Jahr am 30. Oktober 2015 der erste GemeinwohlAtlas Deutschland auf dem Online-Portal gemeinwohlatlas.de publiziert. Zwischen Juli und August 2015 befragte das CLVS-HSG in einer bevölkerungsrepräsentativen Studie über 7.800 Personen im Alter von 18 und 91 Jahren aus Deutschland, welchen Beitrag Unternehmen und Organisationen zum Gemeinwohl leisten. Nahezu deckungsgleich mit dem GemeinwohlAtlas Schweiz wurden im GemeinwohlAtlas Deutschland nationale und internationale Unternehmen und Organisationen berücksichtigt.

Es zeigte sich, dass sich die Deutschen gegenüber den Schweizern mehr Sorgen um das Gemeinwohl machen (85% vs. 65%) und ebenfalls angeben, eine klare Vorstellung vom Gemeinwohl zu besitzen. Dank einer exklusiven Medienpartnerschaft mit der Wirtschaftswoche konnte der Atlas rasch eine grosse Öffentlichkeitswirksamkeit erzielen. Dies reichte bis hin zu einem Beitrag in der deutschen Tagesschau, was für eine wissenschaftliche Studie eher die Ausnahme ist.

Seit der Veröffentlichung erfährt die Studie eine breite Aufmerksamkeit, wie an mehr als 50 Beiträgen in Printmedien, Onlineausgaben, Firmenwebseiten und sozialen Medien erkennbar ist. Die Reaktionen halten noch immer an und wirken in das neue Jahr hinein.

In beiden Ländern sind Round Tables geplant, um die Erfahrungen der Unternehmen und Organisationen aufzunehmen und konstruktiv für eine Weiterentwicklung des Ansatzes zu nutzen.



Der GemeinwohlAtlas Deutschland ist über www.gemeinwohlatlas.de abrufbar.

Wesentlich für den Projekterfolg war die gute Zusammenarbeit mit allen Projektpartnern. Dazu zählen die Befragungsinstitute *intervista* (Schweiz) und *forsa* (Deutschland), die Agentur *Interactive Things* aus Zürich, die für das Online-Portal und die innovative Datenvisualisierung verantwortlich ist und die Zürcher Werbeagentur *KSP* (Krieg Schlupp Partner), die das Branding von *Gemeinwohl Schweiz* und *Gemeinwohl Deutschland* übernommen hat.

Forschungsaktivitäten des CLVS-HSG

Das Center war dieses Jahr bei einigen internationalen Konferenzen vertreten und präsentierte seine aktuellen wissenschaftlichen Beiträge unter anderem beim *Annual Meeting of the Academy of Management (AOM)*, beim *European Group for Organizational Studies Colloquium*, bei der *Amsterdam Privacy Conference*, bei der *Fachgruppentagung Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie* und bei der *ACRN Social and Sustainable Finance and Impact Investing (SSFII) Conference*. In Kooperation mit dem *Dr. Arend Oetker Chair of Business Psychology and Leadership* der HHL Leipzig Graduate School of Management hielt das CLVS-HSG dieses Jahr ein Forschungskolloquium mit Gästen der Leuphana Universität Lüneburg in Leipzig ab, welches sich insbesondere der Weiterentwicklung des *GemeinwohlAtlas* und der Forschungsarbeit zum *Gemeinwohl* widmete.

iF Public Value Award und iF Public Value Student Award

In Kooperation mit der *iF International Forum Design GmbH* wurden im vergangenen Jahr erstmals der *iF Public Value Award* und der *iF Public Value Student Award* ausgeschrieben. Mit über 5.000 Einreichungen aus über 70 Ländern beim prominenten *iF Design Award* genießt *iF* im Bereich *Design* grosses Ansehen. Um die Lösung derzeitiger und zukünftiger gesellschaftsrelevanter Herausforderungen durch kreative Projekte zu adressieren, entwickelte das CLVS-HSG gemeinsam mit *iF* den *iF Public Value Award* und den *iF Public Value Student Award*. Für verschiedene Zielregionen und elf Themenkategorien konnten Unternehmen, NGOs, öffentliche

Verwaltungen aber auch Privatpersonen ihre Arbeiten einreichen. Der *iF Public Value Student Award* richtet sich speziell an Studierende und Absolventen. Konkret werden mit dem *iF Public Value Award* weltweit Projekte ausgezeichnet, die auf die Verbesserung von Lebensverhältnissen, die Förderung friedlichen Zusammenlebens oder die Erhaltung der Umwelt abzielen. Von insgesamt ca. 1.000 Einreichungen wurden 237 in die Juryauswahl übernommen. Eine international besetzte Jury bewertete die Einreichungen anhand der *Public Value Scorecard©*. Die Auszeichnung der Sieger findet am 23. Februar 2016 in München statt.

Videoserie Little Green Bags: Public Value «Wertschöpfung, Gemeinwohl und ich»

Im Rahmen der Videoserie *Little Green Bags* an der HSG entwickelte das CLVS-HSG ein Erklärvideo zum *Public Value* Konzept. Der Film veranschaulicht das *Public Value* Konzept, den *GemeinwohlAtlas* und die *Public Value Scorecard©* auf verständliche Art und Weise. Es wurde in insgesamt neun Sprachen übersetzt, darunter Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Koreanisch, Indonesisch, Chinesisch, Japanisch und Niederländisch. Das Video wurde mit dem *Silver Award* bei den *Deauville Green Awards* ausgezeichnet und auf der *UN Climate Change Conference* in Paris ausgestrahlt.

Case Study über den FC Bayern veröffentlicht

Mit dem Titel *FC Bayern Munich: Creating Public Value between Local Embeddedness and Global Growth* wurde eine *Case Study* über den *FC Bayern* auf *The Case Centre* veröffentlicht. Über *thecasecentre.org* können Lehrbeauftragte und Interessierte die Studie abrufen. In der *Case Study* wird das Spannungsfeld des *FC Bayern* zwischen regionaler Verankerung und internationalem Wachstum anhand einer ausführlichen und praxisnahen *Public Value* Analyse mit Hilfe der *Public Value Scorecard©* erforscht. Die identifizierten Wertebereiche und ihr Verhältnis zueinander werden anschaulich dargestellt und mit wirtschaftswissenschaftlichen, soziologischen und psychologischen Fragestellungen verbunden. Hierdurch wird für die Nutzer die umfassende Bedeutung des *Public Values* verdeutlicht.

Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz als Fellow am CLVS-HSG

Für das CLVS-HSG war es eine grosse Ehre Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz als Fellow am Center für das Herbstsemester 2015 begrüssen zu dürfen. Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz ist ein herausragender Experte der Soziologie an der Universität Zürich. Mit seinem viel beachteten Werk „*Tiefsinn und Scharfsinn: Ferdinand Tönnies' begriffliche Konstitution der Sozialwelt*“ wurde er 1995 mit dem Premio Europeo Amalfi per la Sociologia e le Scienze Sociali gewürdigt, einem der angesehensten Auszeichnungen im Bereich der Soziologie und Sozialwissenschaften. Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz trug mit seiner langjährigen Expertise zu Tönnies' Verständnis von Gemeinschaft und Gesellschaft wesentlich zur Arbeit des Centers bei. Durch sein Mitwirken bei der Lehrveranstaltung „Nachhaltiges Unternehmertum“ und der Teilnahme beim Haniel Podium am 3. November 2015 eröffnete er neue Blickwinkel auf das Gemeinwohl und den Public Value-Ansatz. Darüber hinaus arbeitet Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz zusammen mit dem CLVS-HSG an einer soziologischen Interpretation der GemeinwohlAtlas-Daten zur Frage des Gemeinwohlbeitrages von Organisationen in unterschiedlichen Lebens- und Sozialwelten.

Vorträge und Podiumsveranstaltungen

Auch in diesem Jahr war das CLVS-HSG durch Vorträge und Podiumsveranstaltungen präsent. Zu Beginn des Jahres hielt Prof. Dr. Timo Meynhardt einen Vortrag mit dem Thema *Public Value – Why should I care?* beim Leaders Forum, welches vom 5. bis 7. Februar 2015 an der Universität St.Gallen stattfand. Am 10. März 2015 folgte das CLVS-HSG einer Einladung der Studenteninitiative oikos St. Gallen, das Public Value-Konzept vorzustellen und unter den Studierenden an der Universität St.Gallen bekannter zu machen. Carolin Hermann und Paul Neumann trafen auf interessierte Studentinnen und Studenten und gestalteten eine anregende Veranstaltung. Am 10. Juni 2015 behandelte Prof. Dr. Timo Meynhardt beim ersten TedX-Event an der Leuphana Universität in Lüneburg die Gemeinwohlfrage im Management. Am 11. Juni 2015 trafen sich die Vertreter der Schweizerischen Gemeinnützigen

Gesellschaft (SGG) zu einer Impulsveranstaltung zum Thema Freiwilligkeit und Gemeinsinn in Luzern. Vertreten durch Carolin Hermann und Paul Neumann stellte das CLVS-HSG den GemeinwohlAtlas Schweiz 2014 vor und trug zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch bei. Mit der Unterstützung von Dr. Hubertus Schmid, Präsident der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kantons St. Gallen (GGK), gelang eine fachlich anregende Diskussion, die von grossem Interesse der Zuhörerinnen und Zuhörer geprägt war. Es wurde viel Lob über den Ansatz geäussert und wertvolle Anregungen zur Weiterentwicklung eingebracht. Beim Haniel Podium am 3. November 2015 an der Universität St.Gallen mit hochrangigen Vertretern der Soziologie und des Managements wurde der Frage nachgegangen, wie Public Value gemessen werden kann. Während der Blue Competence Konferenz des VDMA am 8. Dezember 2015 in Winnenden bei der Firma Kärcher stellte Prof. Dr. Timo Meynhardt in einer Keynote vor, wie Public Value als Steuerungsinstrument für den Unternehmenswert dienen kann.

Aktivitäten des Center for Organizational Excellence (CORE)



Prof. Dr. Alexander Zimmermann, Projektleiter CORE

Als Kooperationsprojekt des CLVS-HSG und der Universität Genf erforscht das Center for Organizational Excellence (CORE) wie Unternehmen in Einklang mit der Gesellschaft

langfristig erfolgreich sein können. In diesem Jahr hat sich die Forschung des CORE unter anderem damit beschäftigt, wie Unternehmen auf disruptive Veränderungen in ihrer Umwelt – z.B. völlig neuartige Kundenbedürfnisse, technische Quantensprünge oder staatliche Regulierungen – reagieren können. Soll sich das Kerngeschäft kontinuierlich anpassen, sollen neue innovative Geschäftsfelder gegründet werden, oder soll sich das ganze Unternehmen von Zeit zu Zeit radikal wandeln? Aus dem Forschungsprojekt sind unter anderem Artikel in renommierten Fachzeitschriften und dem Oxford Handbook on Dynamic Capabilities entstanden. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse an der Academy of Management Konferenz in Vancouver präsentiert und im Rahmen von Vorträgen und der Weiterbildung den Führungskräften aus der Praxis näher gebracht. Weitere Forschungsschwerpunkte waren die Rolle des Aufsichtsrates bei der strategischen Veränderung von Unternehmen, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit Organisationen und die Frage, wie grosse Unternehmen eine Kultur der Integrität etablieren können. Zu diesen Themen wurden ebenfalls Artikel in führenden wissenschaftlichen und praxisorientierten Zeitschriften sowie zwei Fallstudien publiziert.

Ausblick

Nach der erfolgreichen Weiterführung des GemeinwohlAtlas Schweiz und der Einführung des GemeinwohlAtlas Deutschland, wurde in der Fachratssitzung vom 30. November 2015 der Schwerpunkt auf die Forschung und Auswertung der GemeinwohlAtlas-Daten für 2016 beschlossen. Ziel ist es, die bisherige Datenvielfalt auszuwerten und die Ergebnisse zu publizieren, um das Konzept des Public Value weiter zu elaborieren und in wissenschaftlichen aber auch praktischen Diskursen zu platzieren. Erneute Auflagen der GemeinwohlAtlanten Schweiz und Deutschland sind für das Jahr 2017 geplant. Zuvor werden beide Internetauftritte in die englische Sprache übersetzt, um die Reichweite und Zugänglichkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Im Jahr 2016 wird verstärkt der Dialog zu Unternehmen und Organisationen gesucht, um die Verbreitung des Public Value-Ansatzes zu

fördern. Hierzu organisiert das CLVS-HSG unter anderem einen Round Table mit Unternehmensvertretern Anfang April in der Schweiz. In Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V. (DGföB) wird das CLVS-HSG zum vierten Mal öffentliche Bäder mit dem höchsten Public Value auszeichnen.

Prof. Dr. Timo Meynhardt ist seit dem 1. Oktober 2015 neben der Tätigkeit als Managing Director des CLVS-HSG Inhaber des Lehrstuhls *Business Psychology and Leadership* an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Pepe Strathoff beendete im Dezember 2015 erfolgreich sein Fellowship am *Ash Center for Democratic Governance* an der Harvard Kennedy School.



Pepe Strathoff, Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am CLVS

Kontakt und weitere Informationen

CLVS-HSG

Prof. Dr. Timo Meynhardt

Tel. +41 (0)71 224 3907

timo.meynhardt@unisg.ch

Prof. em. Dr. Peter Gomez

peter.gomez@unisg.ch

Prof. Dr. Alexander Zimmermann

Tel. +41 (0)71 224 2353

alexander.zimmermann@unisg.ch

Caroline Geissler

Tel. +41 (0)71 224 3907

caroline.geissler@unisg.ch

Pepe Strathoff

pepe.strathoff@unisg.ch

Carolin Hermann

Tel. +41 (0)71 224 3754

carolin.hermann@unisg.ch

Paul Neumann

Tel. +41 (0)71 224 3416

paul.neumann@unisg.ch

mcm institute

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St.Gallen

www.mcm.unisg.ch

www.clvs.unisg.ch

www.gemeinwohl.ch

www.gemeinwohlatlas.de

Referenz ungültig.

Lehrveranstaltungen 2015

Frühjahrssemester 2015

Masterstufe

- 8,632 Public Value als Führungsherausforderung: Die gesellschaftliche Wertschöpfung verstehen und analysieren (Prof. Dr. Timo Meynhardt)

Herbstsemester 2015

Bachelorstufe

- 3,666 Peter Curtius Stiftung Seminar: Nachhaltiges Unternehmertum (Prof. Dr. Timo Meynhardt)
- 7,934 Strategic Management – A European Industry Perspective (ISP; Prof. Dr. Alexander Zimmermann)

Publikationen 2015

Buchbeiträge

Meynhardt, T. (2015).

Turning a Conceptual Framework into a Scorecard. In J.M. Bryson, B. Crosby & L. Bloomberg (eds.), *Public Value and Public Administration* (pp. 147-169). Washington, DC: Georgetown University Press.

Strathoff, P. & Lutz, C. (2015)

Gemeinschaft schlägt Gesellschaft: Die vermeintliche Paradoxie des Privaten. In R. Hohlfeld, T. Knieper & O. Hahn (Hrsg.), *Digitale Öffentlichkeit(en)* (S. 203-216). Konstanz: UVK-Verlagsges.

Beiträge in Zeitungen, Zeitschriften,

Programme und Studien

Aeschlimann, L., Harasgama, R., Kehr, F., Lutz, C., Milanova, V., Müller, S., Strathoff, P. & Tamò, A. (2015).

Big Brother kommt per E-Mail: Das "Sankt Galler Privacy Interaction Framework" am Beispiel des E-Mail-Trackings erklärt. *HSG Focus - Dossier*, 2, S. 10-11.

Meynhardt, T. (2015).

Volkswagen wird deutlich abgestraft.

Wirtschaftswoche.

<http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/vw-im-gemeinwohlatlas-volkswagen-wird-deutlich-abgestraft/12771604-all.html>

Meynhardt, T. (2015).

Organisationen machen Gesellschaft. *vdma-Nachrichten*, Ausgabe November, S. 69.

Meynhardt, T. & Gomez, P. (2015).
Gemeinwohl: Was dient der Allgemeinheit?
Und wer?. *Wirtschaftswoche*.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/gemeinwohl-was-dient-der-allgemeinheit-und-wer/12515726.html>

Meynhardt, T. & Gomez, P. (2015).
Gewinnstreben und die Frage der
gesellschaftlichen Akzeptanz. *Neue Zürcher
Zeitung*, 8, S. 15.

**Meynhardt, T., Hermann, C. & Anderer, S.
(2015).**
Do you think like a Hedgehog or a Fox?.
Dialogue Review, 8, p. 15.

**Meynhardt, T., Strathoff, P., Beringer, L. &
Bernard, S. (2015).**
FC Bayern Munich: Creating Public Value
Between Local Embeddedness and Global
Growth. *The Case Centre*.

Beiträge in wissenschaftlichen Journals
**Zimmermann, A., Raisch, S. & Birkinshaw, J.
(2015).**
How Is Ambidexterity Initiated?: The Emergent
Charter Definition Process. *Organization Science*,
pp. 1-22.

Strathoff, P. (2015).
The VBA Model and Public Value: Filling the
Value Gap. *Business & Professional Ethics Journal*,
33 pp. 297-319.

Konferenzbeiträge
Berndt, T., Bilolo, C. & Meynhardt, T. (2015).
Investing in Legitimacy: A Performance
Analysis of Public Value Stock Portfolios.
*ACRN Social and Sustainable Finance and Impact
Investing (SSFII) Conference*, Oxford.

Birkinshaw, J. & Zimmermann, A. (2015).
How to Adapt to Discontinuous Change?:
Bridging Dynamic Capabilities and
Ambidexterity Perspectives. *75th Annual Meeting
of the Academy of Management (AOM)*,
Vancouver.

**Brieger, S., Seidel, J., Strathoff, P. &
Sundermann, A. (2015).**
Analyzing management preferences for
sustainability: Toward a new framework. *31st
EGOS Colloquium*, Athen.

**Kehr, F., Lutz, C., Strathoff, P. & Tamò, A.
(2015).**
Privacy Through Multiple Lenses: Applying the
St. Gallen Multi-Layered Privacy Interaction
Framework (SG-PIF). *Amsterdam Privacy
Conference (APC)*, Amsterdam.

**Meynhardt, T., Göbel, A. & Trimpop, R.
(2015).**
Ein kohärenter Managereid als Zukunft der
verantwortungsvollen Führungskraft. 9.
Fachgruppentagung AOW, Mainz.

**Meynhardt, T., Strathoff, P. & Brieger, S.
(2015).**
Public Value and Happiness: Evidence from
Public Administration in Switzerland. *75th
Annual Meeting of the Academy of Management
(AOM)*, Vancouver.

Strathoff, P. (2015).
Managing a Cyborg - Managing Oneself: A
Transhumanist Perspective on Human-centered
Management. *7th Global Drucker Forum*, Wien.

Zimmermann, A. & Cardinal, L. (2015).
Cross-Functional Ambidexterity:
Organizational Antecedents and Boundary
Conditions. *75th Annual Meeting of the Academy
of Management (AOM)*, Vancouver.