



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie Dean der
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@jku.at



Judith Wiesinger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
judith.wiesinger@jku.at

Leadership in turbulenten Zeiten

Resilienz und Entscheidungsheuristiken bei disruptiven Veränderungen

Was passiert, wenn plötzlich Märkte kollabieren (Finanzkrise 2007), Kriege auch Absatzmärkte vernichten (Russland-Ukraine-Krise) oder technologische Revolutionen etablierte Kernkompetenzen entwerten (Übergang zum Smartphone)? Überraschend entstehende Brüche im Wettbewerbsumfeld stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Wie verhalten sich Führungskräfte, wenn disruptive Veränderungen entstehen? Auf welche Kompetenzen greifen sie zurück, um Krisen zu erkennen und zu bewältigen? Dieser Beitrag zeigt auf Basis einer empirischen Studie welche resilienzfördernden Entscheidungsheuristiken, die Teil der individuellen Veränderungskompetenzen (Dynamic Managerial Capabilities) sind, Führungskräfte zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen, die durch disruptive Veränderungen entstehen, anwenden.

Resilienz und die Veränderungskompetenzen von Führungskräften

Disruptive Veränderungen erzeugen eine Dynamik, die zu Mehrdeutigkeiten, Komplexität und Unsicherheit in Entscheidungsprozessen führt. Entscheidungen sind unter diesen Bedingungen schwierig zu treffen, da weder ein klares Bild über die Situation noch eine einigermaßen eindeutige Perspektive über die Konsequenzen der Entscheidung möglich sind. Diese Bedingungen sind derzeit typisch für eine Vielzahl von Märkten, da sich das globale wirtschaftliche Gefüge markant verändert. Deshalb setzt sich die von uns entwickelte New Austrian School of Management mit dem Management in hoch-dynamischen und disruptiven Wettbewerbssituationen auseinander.¹

Führungskräfte entwickeln über Erfahrungslernen Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln), um im Wettbewerbsumfeld passende Entscheidungen treffen zu können.² Entscheidungsheuristiken ermöglichen die Ausführung operativer Routinen, sie sind Grundlage für den Führungsalltag und sie dienen auch dazu, Veränderungen zu meistern. Viele implizite Anleitungsregeln dienen etwa als Daumenregeln der Ausführung

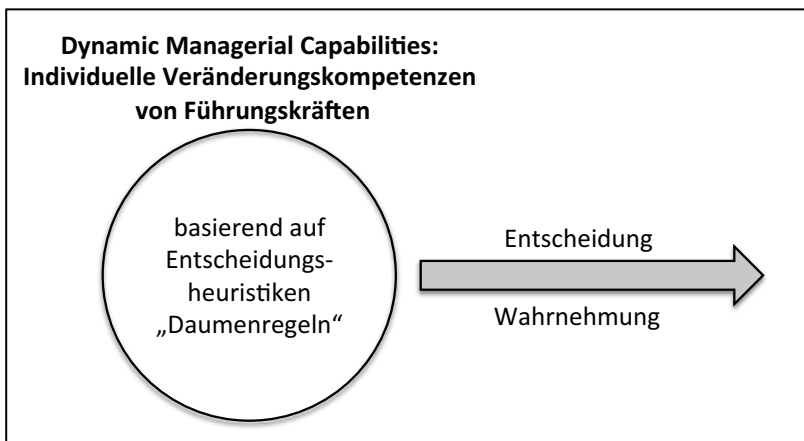


Abb. 1: Individuelle Veränderungskompetenzen und Entscheidungsheuristiken

operativer Routinen (z.B. „Setze dein Beratungsteam für ein Projekt so zusammen, dass du Branchenexperten und Methodenexperten im Team hast.“). Im Führungsalltag greifen Führungskräfte bspw. auf die Daumenregel der Prioritätensetzung zurück. Sie unterscheiden zwischen wichtigen und dringenden Themen³, um ihre Aufmerksamkeit auf die wichtigen Themen zu fokussieren und

weniger wichtige an das Team zu delegieren oder überhaupt aufzugeben (z.B. „Differenziere entlang einer Matrix zwischen (mehr oder weniger) wichtigen und (mehr oder weniger) dringenden Themen. Widme dich dann vor allem den wichtigen Themen. Erledige wichtige und dringende Themen sofort und plane ausreichend Zeit ein, um wichtige aber noch nicht dringende Themen zu bearbeiten. Wichtige Themen dürfen nicht dringend werden. Delegiere deswegen weniger wichtige Themen an Teammitglieder.“). Bei Veränderungen kann eine Daumenregel wiederum lauten, dass vor jeder Intervention eine Analyse durchzuführen ist (z.B. „Bevor du eingreifst, versuche ein angemessenes Verständnis für die Situation zu gewinnen, die du als veränderenswert betrachtest.“).

Disruptive Veränderungen führen dazu, dass vertraute Entscheidungsheuristiken ihre Gültigkeit verlieren. Was früher passend und die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen war, wird durch disruptive Veränderungen entwertet (z.B. Kodaks Versäumnis im Übergang zur digitalen Fototechnologie). Plötzlich entstehende Brüche im Wettbewerbsumfeld stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, da schnelle und umfangreiche Reaktionen auf disruptive Veränderungen durch Trägheitsmomente auf organisationaler, gruppenspezifischer und individueller Ebene erschwert werden. Die effiziente Nutzung bestehender Kernkompetenzen, eine etablierte Unternehmenskultur, monetäre Anreizsysteme, lernresistente Gruppennormen oder etablierte Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte stehen einer adäquaten Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklungen entgegen bzw. vielfach sind diese Mechanismen auch die Ursache, dass herannahende Krisen nicht rechtzeitig erkannt werden.⁴

Dennoch müssen in Krisensituationen rasch Entscheidungen getroffen werden, um das Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Leadership ist notwendig. Ein Segelboot wäre im Sturm ohne Fahrt manövrierunfähig und den Wettergewalten schutzlos ausgeliefert. Die Segel müssen im Sturm – vielleicht verkleinert (gerefft) – aber doch gesetzt sein, um handlungsfähig zu bleiben. Die Kunst bei schwierigen Verhältnissen Kurs halten zu können, kennzeichnet sturmerprobte Führungskräfte am Segelboot und im Unternehmen. Hier unterscheiden sich krisenerprobte Führungskräfte von Schönwetterseglern.

Jene Entscheidungsheuristiken, die mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen verbunden sind, bilden die Grundlage der individuellen Veränderungskompetenzen von Führungskräften (Dynamic Managerial Capabilities). Konkret werden unter Dynamic Managerial Capabilities die Kompetenzen von Führungskräften verstanden, durch Kreation, Erweiterung und Modifikation der organisationalen Kompetenzen (z.B. Kernkompetenzen) und des Geschäftsmodells dafür zu sorgen, dass Unternehmen in dynamischen Märkten wettbewerbsfähig bleiben.⁵ Insbesondere die Fähigkeiten der Umfeldbeobachtung (Sensing), der Entscheidungsfindung (Seizing) und der Rekonfiguration operativer Routinen mit den zugrundeliegenden Strukturen, Prozessen und unternehmenskulturellen Werten und Normen (Reconfiguration) kennzeichnen im Kern Dynamic Managerial Capabilities.⁶ Von Resilienz wird dann gesprochen, wenn Führungskräfte über ausgeprägte individuelle Veränderungskompetenzen verfügen, die auf Entscheidungsheuristiken basieren, und es ermöglichen, auch substantielle Krisen zu meistern bzw. herannahende Krisen frühzeitig zu erkennen.⁷

Disruptive Veränderungen können jedoch selbst etablierte Veränderungskompetenzen von Führungskräften an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit bringen, denn es ist in solchen Situationen schwierig zu entscheiden, wann bestehende Entscheidungs- und Wahrnehmungsmuster weiterverwendet werden können oder ob ein Bruch mit dem Bestehenden notwendig ist.⁸ Die Fähigkeit zu erkennen, wann eine Veränderung der eigenen Entscheidungsheuristiken im Umgang mit Veränderungen notwendig ist, kommt jenem Münchhausen Problem nahe, in dem Baron Münchhausen behauptet sich selbst samt Pferd am Zopf haltend aus dem Schlamm gezogen zu haben; eine Lügengeschichte. Allerdings wird es bei disruptiven Veränderungen für Führungskräfte zu einem veritablen Problem, zu erkennen, dass die eigenen Entscheidungsheuristiken nicht mehr ausreichen, um sich selbst aus einer Krisensituation zu befreien.⁹ Verstärkt wird die Problematik dann, wenn genau jene Entscheidungsheuristiken, die zur Krisenbewältigung verwendet werden, Ursache für die aktuellen Probleme sind. Beispielsweise wenn die zu geringe Beschäftigung mit Technologieentwicklung zur Krise führt, da Konkurrenten neue Technologien einsetzen. Das Unternehmen reagiert aber mit Kostensenkungsprogrammen auf die Krise, die selbstverständlich die Reduktion der zuvor schon mageren F&E-Ausgaben beinhalten. Die Abwärtsspirale wird dadurch noch beschleunigt.

Resiliente Führungskräfte, die über die Fähigkeiten verfügen, auch disruptive Veränderungen zu meistern, finden



Abb. 2: Münchhausens Paradoxon

Wege (Methoden), um durch aufmerksame Beobachtung des Unternehmensumfeldes nicht in den (Krisen-)Sumpf zu geraten und eignen sich Kompetenzen an, um in einem (Krisen-)Sumpf nicht so weit einzusinken, dass eine Befreiung aus eigener Kraft nicht mehr möglich wird. Mit der nachfolgenden empirischen Studie legen wir individuelle Veränderungskompetenzen mit den eingebetteten Entscheidungsheuristiken offen, die Führungskräfte zur Prävention und Bewältigung jener Krisen verwendeten, die aus disruptiven Veränderungen resultierten.

Studiendesign

Das Ziel der empirischen Studie¹⁰ lag in der Entschlüsselung der den individuellen Veränderungskompetenzen zugrunde liegenden Entscheidungsheuristiken, die Führungskräfte im Umgang mit disruptiven Veränderungen nutzten. Wir führten insgesamt 40 Interviews mit Führungskräften aller Ebenen und ExpertInnen in Organisationen durch, die unterschiedlichen Branchen angehörten. Die InterviewpartnerInnen kamen aus Unternehmen unterschiedlichster Größe (von internationalen Großkonzernen bis zu mittelständischen Unternehmen) und aus verschiedenen Branchen von Banken über Versicherungen, Maschinenbau, Bildung, Energiewirtschaft, Technologieentwicklung, Bauwirtschaft, Kunststoffindustrie bis zum Flugzeugbau. Wir verfolgten eine Critical Incident¹¹-basierte Forschungsstrategie und betrachteten Krisen als relevante Ereignisse, da die Mehrzahl der von uns befragten Interviewpartner mittlerweile mehrere Krisen, die aus disruptiven Veränderungen resultierten, bewältigen mussten. Wir waren hierbei besonders an jenen disruptiven Veränderungen interessiert, die massive Auswirkungen auf das Unternehmen hatten und bei einer fehlgeschlagenen Krisenbewältigungsstrategie zur Insolvenz hätten führen können bzw. in einigen Fällen auch tatsächlich geführt haben.

Für den Einstieg in die Interviews wählten wir die globale Finanzkrise 2007/2008 als beispielhafte disruptive Veränderung, überließen es dann aber den Führungskräften weitere ähnlich disruptiv verlaufende Krisen im Detail zu beschreiben. Wir rekonstruierten bei allen Ereignissen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse¹² den Prozessverlauf der disruptiven Veränderung von fallweise vorhandenen Früherkennungsaktivitäten, über Krisenbewältigungsmaßnahmen bis zur Ableitung von persönlichen Lernerfahrungen aus der Krise. Durch die Prozessperspektive konnten wir bei den Führungskräften Modifikationen ihrer Entscheidungsheuristiken beobachten, die durch Erfahrungslernen aus der Bewältigung der Krisen resultierten.

Die Darstellung der empirischen Erkenntnisse folgt einem generalisierenden Zugang. Aus den Einzelaussagen zu den Maßnahmen zur Krisenprävention bzw. -bewältigung sowie aus den Krisenverläufen leiten wir Entscheidungsheuristiken ab, die wir zu allgemeinen abstrakten Kategorien verdichten. In den einzelnen Kategorien beschreiben wir besonders jene Entscheidungsheuristiken, die wir in der Analyse der positiven Maßnahmen zur Prävention oder Bewältigung der Krisen identifizierten. Selbstverständlich wurden uns auch immer wieder Fehlschläge geschildert. In den meisten Fällen erfolgte aber schon eine Ableitung von persönlichen Lernerfahrungen, die zu

Modifikationen der Entscheidungsheuristiken führten. Führungskräfte meinten dann zu wissen, was sie in ähnlichen Situationen nicht mehr bzw. verstärkt tun sollten.

Brandbekämpfung: Führungskräfte und ihre individuellen Krisenkompetenzen

Wenn durch disruptive Veränderungen Krisen entstehen, sind Führungskräfte gefordert auf Basis ihrer Daumenregeln Entscheidungen zu treffen. Über den Einzelfall hinausgehend lassen sich vier Formen von Entscheidungsheuristiken, die primär das individuelle Führungsverhalten betreffen, als Veränderungskompetenzen von Führungskräften generalisieren: strategische Wachsamkeit, Reflexion von Entwicklungsszenarien, symbolische Entscheidungen und Proaktivität. Sie konstituieren im Kern Dynamic Managerial Capabilities und ermöglichen derart Resilienz auch bei disruptiven Veränderungen.

Strategische Wachsamkeit: Krisenerfahrene Führungskräfte folgten der Daumenregel, dass strategische Wachsamkeit ein funktionaler Mechanismus ist, um frühzeitig herannahende disruptive Veränderungen zu entdecken. Dann bleibt entweder mehr Zeit zur Vorbereitung auf die Krise oder eine solche kann überhaupt vermieden werden. Wichtig war ihnen vor allem, jene Indikatoren im Blick zu behalten, die wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entschieden. Die befragten Führungskräfte stellten zudem regelmäßig ihre eigenen Beobachtungskategorien in Frage, um aufmerksam zu entscheiden, was sie im Umfeld prioritär beobachten müssen: Welche Entwicklungen hätten substanziellen Einfluss auf das Geschäftsmodell und die Wettbewerbssituation oder anhand welcher Indikatoren bzw. Entwicklungen, selbst wenn die Signale recht schwach ausgeprägt sind, würde erkennbar werden, dass eine Krise mit einem potenziell disruptiven Charakter heraufdämmert.

Reflexion von Entwicklungsszenarien: Mehrdeutige Informationen und ein dynamischer Prozessverlauf führten dazu, dass Führungskräfte eine weitere Entscheidungsheuristik nutzten, um sich durch ein Denken in Entwicklungsszenarien ein Bild über die Situation zu machen und Lösungsoptionen durchzudenken. Vor den Krisenzeiten wurden Szenariotechniken eher als leere Routine im Strategieentwicklungsprozess betrachtet. Krisenerprobte Führungskräfte sahen darin jedoch eine ausgezeichnete Methodik, um zu überlegen wie sich disruptive Veränderungen entfalten können und welche reaktiven aber auch proaktiven Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um die Krise zu meistern. Die Reflexion der Entwicklungsszenarien erfolgte einerseits alleine, um in Ruhe aus einer Helikopterperspektive auf die eigene Situation, das Team und das Unternehmen im Kontext der Umfeldentwicklungen blicken zu können. Andererseits wurde in den Interviews betont, dass auch gemeinsame Teammeetings dazu genutzt wurden um mittels Szenariotechniken das Verständnis der Situation zu verbreitern und unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsideen zu entwickeln.

Symbolische Entscheidungen: Zwei weitere Daumenregeln waren mit symbolischen Entscheidungen verbunden. Erstens betonten Führungskräfte in den Interviews die Notwendigkeit durch Entscheidungen auch am Höhepunkt der Krise für Momentum zu sorgen. Informationen waren rar. Dennoch wäre Nichtentscheiden die schlechtere

Option gewesen, denn ein kollektiver Stillstand hätte zur Erlahmung der Organisation geführt. Krisenerprobten Führungskräften fiel es hier leichter einen Schwung zu erzeugen, da sie immer auf ihren reichhaltigen Erfahrungshintergrund mit Krisen verweisen konnten. Dadurch wurde ihnen ein besonderes Standing und eine große Vorbildwirkung zugeschrieben.

Zweitens waren sich deshalb krisenerprobte Führungskräfte sehr bewusst, dass sie durch ihre Entscheidungen sichtbare Symbole in Richtung MitarbeiterInnen schaffen und dadurch Orientierung, Handlungsfähigkeit und Zuversicht signalisieren. Sie gingen davon aus, dass MitarbeiterInnen sehr genau beobachten, was sie tun und worauf sie besondere Aufmerksamkeit – als kritische Ressource von Führungskräften – legen. Beispielsweise dienten MitarbeiterInnenversammlungen, bei denen in großer Transparenz die Situation des Unternehmens erläutert wurde, ebenso zur Signalsetzung wie Interviews in Tageszeitungen, wo primär die eigenen MitarbeiterInnen als Zielgruppe fungierten. Gleichermaßen waren symbolische Gesten wie etwa soziale Aktivitäten an der Basis oder Teamevents dazu angetan, den Zusammenhalt in der Krise zu fördern sowie Zuversicht auszustrahlen. Die befragten Führungskräfte hegten die Befürchtung, dass ein Verlust an Zuversicht durch die MitarbeiterInnen eine erfolgreiche Krisenbewältigung viel schwieriger gemacht hätte.

Proaktivität: Erfahrene Führungskräfte orientierten ihr Handeln an der Entscheidungsheuristik, dass in Krisen immer auch (unternehmerische) Chancen für Neuerungen bestehen, die sonst keine Möglichkeit zur Umsetzung hätten. Beispielsweise ließen sich neue Markterschließungen ebenso wie Rationalisierungsaktivitäten oder neue Allianzen dann besser durchsetzen, wenn EigentümerInnen, Mutterunternehmen oder VorstandskollegInnen mit ihren Krisenbewältigungsstrategien intensiv beschäftigt waren. Die Ideen für die Neuerungen resultierten aus der bewussten Reflexion der Krisensituationen ebenso wie aus dem gedanklichen Durchspielen von Lösungsstrategien. Um eine Krise als Chance authentisch wahrnehmen zu können brauchte es gute Nerven und eine Risikobereitschaft, die vor allem bei jenen Führungskräften beobachtbar war, die schon über Krisenerfahrungen verfügten. Sie wussten, was auf sie zukommt und konnten trotz Krisenbewältigung noch proaktiv Prioritäten setzen, um Neuerungen den Durchbruch zu ermöglichen.

Kollektives Feuerlöschen: Krisenbewältigung in Teams

In Bezug auf die Interaktion der Führungskraft mit ihrem Team können weitere vier Formen von Entscheidungsheuristiken zum Umgang mit disruptiven Veränderungen abgeleitet werden: gemeinsamer Bezugsrahmen, leistungsfähige Teams, Prioritätensetzung und delegative Entlastung sowie strategische Krisenkommunikation.

Gemeinsamer Bezugsrahmen: Krisenerprobte Führungskräfte folgten der Daumenregel, dass nur ein gemeinsames Grundverständnis im Team eine effektive Krisenbewältigung ermöglicht. Nur wenn das Team ein stimmiges Bild, d.h. einen gemeinsamen Bezugsrahmen, über die Situation und die Anforderungen zur Überwindung der Krise teilte, konnten zeitgleich arbeitsteilige Maßnahmen zur Krisenbewältigung ergriffen werden.

Waren die Bezugsrahmen im Team über Ursachen, Szenarien und Lösungsoptionen zu verschieden, dann war es schwierig, arbeitsteilig vorzugehen, denn entweder stieg der Koordinationsaufwand enorm und wertvolle Aufmerksamkeitsressourcen wurden zur Abstimmung gebunden oder es wurden Maßnahmen ergriffen, die sich widersprachen und bei den MitarbeiterInnen für Verwirrung und noch mehr Verunsicherung sorgten. Waren hingegen die Bezugsrahmen zu ähnlich, d.h. war die Gleichförmigkeit der Teammitglieder zu groß, bestand die Gefahr, entscheidende Entwicklungen im Umfeld zu übersehen. In beiden Fällen war die Effektivität der Krisenprävention bzw. Krisenbekämpfung eingeschränkt. Daher schlussfolgerten krisenerprobte Führungskräfte, dass auf eine moderate Diversität innerhalb des Bezugsrahmens der Teammitglieder geachtet werden muss. Ein konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen und Kritik diene sowohl der Prävention als auch der Bewältigung der Krise. Die Mehrdeutigkeit des Umfeldes konnte vielfältiger beobachtet werden und das Team war in der Lage die Beobachtungen konstruktiv zu verarbeiten.

Leistungsfähige Teams: Krisenerprobte Führungskräfte gingen in ihrer Entscheidungsheuristik davon aus, dass kohäsive Teams in Krisenzeiten leistungsfähiger sind. Sie hoben die Notwendigkeit hervor, präventiv in die Kohäsion des Teams zu investieren, um im Ernstfall ein eingespieltes Team nutzen zu können. Waren die Teams (auch im Top-Management) nicht ausreichend geformt, kam es während der Krisenbewältigung zu massiven Konflikten. Kohäsive Teams hingegen wuchsen durch den Druck von außen noch weiter zusammen und agierten effektiver im Bestreben die Krise zu meistern. Ein passendes Zielsystem und akzeptierte Spielregeln (soziale Normen) mit einer klaren Rollenverteilung und damit einhergehende Zuständigkeiten innerhalb des Teams erleichterten die Durchführung der gemeinsamen Aufgaben zur Krisenbewältigung.

Prioritätensetzung und delegative Entlastung: In Krisenzeiten folgten die von uns interviewten Führungskräfte vielfach der Daumenregel klare Prioritäten zu setzen. InterviewpartnerInnen betonten auch, dass ein effektives Selbstmanagement notwendig war, um am Höhepunkt der Krise immer noch klare Prioritäten setzen zu können und die Energie auf die zentralen Themen zu fokussieren. In angespannten Situationen wurde von einer Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungen berichtet. Dadurch konnte rasch auf schnell wechselnde Umfeldbedingungen reagiert werden. Führungskräfte investierten große Aufmerksamkeit in die Überlegung, welche Aufgaben oder Entscheidungen sie selbst zu treffen hatten und welche an die Teammitglieder delegiert werden konnten. Die überlebenskritischen Themen blieben im Aufmerksamkeitsfokus der Führungskräfte und wurden oft rasch und autoritär entschieden. Weniger wichtige Themen wurden beispielsweise in Form grober strategischer Leitlinien an Teammitglieder delegiert.

Strategische Krisenkommunikation: Als Entscheidungsheuristik verfolgten krisenerprobte Führungskräfte das Bestreben, nach möglichst offener und klarer Kommunikation. Sie versuchten große Transparenz über die aktuelle Situation herzustellen sowie Ziele und Maßnahmen der Krisenbewältigung eindeutig zu formulieren. Ein effektives

Kommunikationssystem (z.B. Meetingsstruktur) ermöglichte es den Führungskräften in krisenhaften Zeiten einen engen Draht zum Team und zu den MitarbeiterInnen aufzubauen ohne die Kommunikation nach oben oder zur Seite zu vernachlässigen. Auf dieser Basis konnten Botschaften routinisiert gesendet werden, sei es bei großen MitarbeiterInnenversammlungen, in Jour-fixe Meetings oder in kontinuierlichen kurzen Stehungen. Schnelle Ad-hoc Meetings ergänzten die routinisierten Kommunikationsformen. Informationen über aktuelle Entwicklungen und die Begründung von vielleicht auch schmerzhaften Entscheidungen zu liefern, erfüllte ein wichtiges Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Eingebundenheit und trocknete zum Teil den Gerüchtesumpf aus. Gleichermaßen konnten Meetings dazu verwendet werden, um ein Gefühl für die Wahrnehmungen und Bedenken aber auch Ideen zur Krisenbewältigung aus Sicht der MitarbeiterInnen zu bekommen.

Löschfahrzeuge, Einsatzpläne und Brandbekämpfungsidentität: Organisationale Krisenkompetenzen

In Bezug auf die Entscheidungsfindung der Führungskraft im organisationalen Kontext können weitere vier Formen von Entscheidungsheuristiken abgeleitet werden, die Führungskräfte dabei unterstützten, disruptive Veränderungen zu meistern: funktionale Entscheidungskorridore und Kodifikation, Institutionalisierung, Diversifizierung und kultureller Wandel sowie Allianz- und Netzwerkbildung.

Funktionale Entscheidungskorridore und Kodifikation: Krisenerprobte Führungskräfte wendeten die Entscheidungsheuristik an, um mittels einfacher formalisierter Regeln (vergleichbar mit dem Konzept der Simple Rules¹³) Entscheidungskorridore für nachfolgende Hierarchieebenen zu schaffen. Formalisierte Regeln¹⁴ gewannen in der Krise an Bedeutung, denn alle Entscheidungen, die kodifiziert in Strukturen, Prozessen oder auch in Jour-fixe-Protokollen eingebettet waren, wurden personenunabhängig handlungswirksam und gaben der Führungskraft Zeit, um sich auf die nächsten Themen in der Krisenbewältigung zu konzentrieren. Weil der Zeitfaktor eine große Rolle spielte, kam dem Spannungsverhältnis von Zentralisierung der Entscheidungen und Delegation von Aufgaben vermehrte Bedeutung zu, wobei in der Tendenz wichtige Entscheidungen zentralisiert entschieden wurden. Nachgelagerten Einheiten wurde aber innerhalb des strategisch geformten Korridors mehr Freiraum für eigenständige Adaptionen zugewiesen.

Entscheidungen und Entscheidungshintergründe zu kodifizieren, war eine weitere Daumenregel, die krisenerprobte Führungskräfte nutzten. Die Schriftlichkeit diente der eigenen Absicherung als Führungskraft, denn viele Entscheidungen wurden auch auf höherer Ebene unter Zeitstress und Unklarheit getroffen. Dahinter steckte das Kalkül, dass die Dokumentation von Entscheidungen mit ihren Hintergründen etwa bei fehlgeschlagener Krisenbewältigung vor Gericht hilfreich sein könnte, denn vielfach spielten Haftungsfragen während der Krise eine große belastende Rolle für Führungskräfte. Außerdem wurde durch Kodifizierung versucht, die Organisation etwas gegen Wissensverlust absichern, da während der Krisenzeiten auch SchlüsselmitarbeiterInnen von Board gingen.

Institutionalisierung: Krisenerprobte Top-ManagerInnen folgten der Entscheidungsheuristik, dass Rollen und Abteilungen zu institutionalisieren sind, um entweder in der Krisenprävention einen sensiblen Blick für Umfeldentwicklungen zu gewinnen oder zur Krisenbewältigung schnelle und breit gültige Entscheidungen zu treffen. Unternehmensinterne Think Tanks (oft auch als War Room bezeichnet) bzw. einzelne MitarbeiterInnen mit vergleichbaren Aufgaben dienten der Früherkennung von möglichen disruptiven Veränderungen sowie der breiteren Analyse im Krisenfall. Sie ergänzten die individuelle Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Unternehmensumfeld und mit möglichen Entwicklungsszenarien. Von mehreren InterviewpartnerInnen wurde zudem betont, dass sich Entscheidungsgremien veränderten. Sie verbreiterten inhaltlich ihren Zuständigkeitsbereich und inkludierten zudem interne und fallweise auch externe ExpertInnen, um aus einem breiteren Erfahrungsschatz bei der Analyse und Lösungsfindung zu schöpfen. Besondere Gremien wie Risk Boards, in denen Personen aus unterschiedlichen Funktionalbereichen vertreten waren, konnten während der Krisenbewältigung schnelle und kollektive Entscheidungen treffen.

Diversifikation und kultureller Wandel: Zumindest moderat zu diversifizieren lautete eine weitere Daumenregel vor allem von Top-ManagerInnen. Krisen machten auch die starke Abhängigkeit von wenigen Märkten, Kunden oder Technologien sichtbar. Aus dieser Erkenntnis leiteten krisenerprobte Top-ManagerInnen die Notwendigkeit ab, Unternehmen breiter aufzustellen und eine resilientere Balance zwischen dem Kerngeschäft und zum Teil innovativeren Geschäftsfeldern herzustellen. Die Verletzlichkeit des Unternehmens durch disruptive Veränderungen sollte verringert werden.

Mit der Diversifikation ging meistens ein unternehmenskultureller Wandel einher. Denn neue KundInnen, Märkte oder Technologien brauchten vielfach ein anderes Grundverständnis sowie andere soziale Normen und Werte – d.h. ein anderes Anspruchsniveau¹⁵ – um erfolgreich in einem neuen Geschäftsfeld agieren zu können. War ein radikaler Wandel der Unternehmenskultur aus Sicht der EigentümerInnen oder des Top-Managements in der Krise notwendig, dann wurde auf jene Daumenregel zurückgegriffen, die besagte, dass dazu ein substanzieller Austausch von Führungskräften notwendig ist. Einige Unternehmen erzeugten deshalb den auch für die MitarbeiterInnen gut sichtbaren Bruch mit der Vergangenheit durch den großflächigen Austausch von Führungskräften der ersten bzw. zweiten Ebene.

Allianz- und Netzwerkbildung: Als letzte generalisierbare Entscheidungsheuristik identifizierten wir bei krisenerprobten Führungskräften die Nutzung von Allianzen und Netzwerken zur Krisenprävention und -bewältigung. Allianzen oder Netzwerke ermöglichten eine breite Beobachtung des Umfeldes und dienten deshalb gut zur Früherkennung von entscheidenden Trends und Entwicklungen. Externe Netzwerke (z.B. BeraterInnen) lieferten Impulse zur Krisenbewältigung, wenn die unternehmensinterne Expertise im Umgang mit Krisen als zu gering wahrgenommen wurde. Externen gelang es leichter, Defizite zu erkennen und sie konnten in Krisenzeiten schnell neues Wissen zur Verfügung stellen, um die Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte im Umgang mit Krisen weiterzuentwickeln. Ebenso wurden unternehmensinterne Netz-

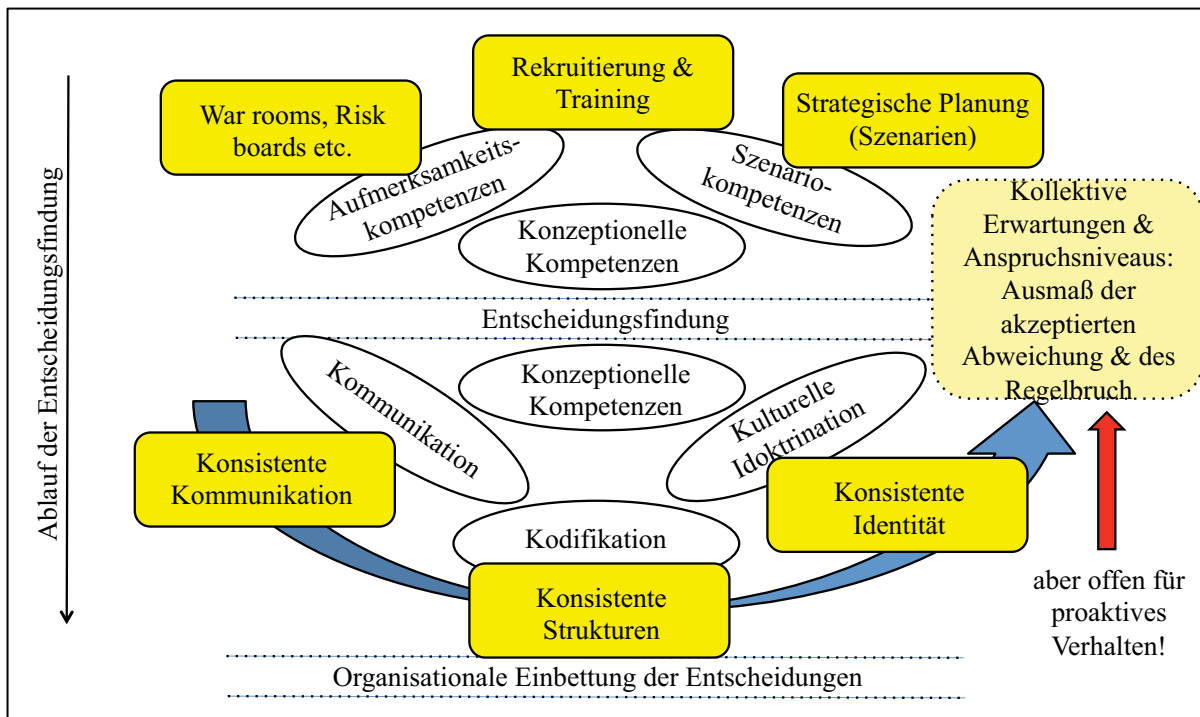


Abb. 3: Entscheidungsfindung in der Krise

werke zur Krisenbewältigung herangezogen. Beispielsweise lieferten Personalabteilungen Konzepte zur Schaffung von Flexibilitätspotenzialen beim Personaleinsatz (z.B. Arbeitszeitregelungen, Kurzarbeit, Umgang mit LeiharbeiterInnen), zum Personalabbau oder zur Weiterqualifizierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen (z.B. Nutzung von Auftragslücken zur Höherqualifizierung, um beim Anziehen der Konjunktur schneller und effektiver als die Konkurrenz, die mit einem Abbau von MitarbeiterInnen reagierte, wieder am Markt präsent zu sein und Marktanteile zu gewinnen).

Anstatt selbst am Zopf zu ziehen, wie dies im Münchhausen-Paradoxon der Fall ist, kam ein Rettungstrupp mit Wissen aus der Bewältigung anderer Krisensituationen, um – im Idealfall – den Führungskräften wertvolle Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, wie die Krise bewältigt werden kann bzw. wie die Organisation insgesamt neu ausgerichtet werden könnte, um gegenüber neuen Krisen resistenter zu werden.

Schlussfolgerungen

Disruptive Veränderungen stellen große Anforderungen an das Entscheidungsverhalten von Führungskräften. Resilienzfördernde Veränderungskompetenzen von Führungskräften (Dynamic Managerial Capabilities) basieren auf Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln), um disruptive Veränderungen frühzeitig zu erkennen bzw. passende Maßnahmen zur Krisenbewältigung einzuleiten und umzusetzen (Abbildung 3).

Resiliente Führungskräfte müssen über die Kompetenz verfügen, sich auch in mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Situationen, wie dies bei disruptiven Verände-

rungen typisch ist, ein passendes Bild von den Kernherausforderungen zu machen und Szenarien zur Krisenbewältigung durchzuspielen. Konzeptionelle Kompetenzen¹⁶ der Führungskräfte sind gefragt. Unternehmen können Führungskräfte über Supporteinheiten (in Form von Rollen oder Abteilungen) zur strategischen Analyse und Entscheidungsunterstützung oder durch szenarienorientierte Strategieentwicklungsprozesse unterstützen. Die passenden – krisenerprobten – Führungskräfte zu haben und sie im Umgang mit disruptiven Veränderungen in Führungskräfte trainings weiterzuentwickeln, dienen aber als fundamentale Maßnahmen, um Resilienz im Unternehmen zu fördern.

Letztlich sind es immer Führungskräfte, die auch in schwierigen Situationen mutige Entscheidungen treffen müssen. Sie müssen einen Plan entwickeln, wie sie in Richtung MitarbeiterInnen bzw. Organisation Maßnahmen setzen können, um auf plötzlich auftretende Herausforderungen angemessen zu reagieren. Konzeptionelle Kompetenzen sind abermals notwendig, um passende Krisenbewältigungsmaßnahmen einzuleiten und den MitarbeiterInnen Orientierung und Richtung in stürmischen Zeiten zu geben. Dazu brauchen sie einen ausreichenden Verantwortungsspielraum durch das Unternehmen, um ihre Veränderungskompetenzen wirksam einsetzen zu können. Aus orga-

Generalisierte Entscheidungsheuristik	Komponente der Dynamic Managerial Capability	Organisationale Unterstützung
Beobachte aufmerksam das Umfeld und hinterfrage regelmäßig deine Beobachungskriterien!	Strategische Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> Strategieentwicklungsprozesse Führungskräfteentwicklung
Denke in unterschiedlichen Entwicklungsszenarien!	Reflexion von Entwicklungsszenarien	<ul style="list-style-type: none"> Strategieentwicklungsprozess Führungskräfteentwicklung
Treffe deine Entscheidungen gut sichtbar und setze symbolische Gesten in Richtung Mitarbeiter!!	Symbolische Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfteentwicklung Etabliertes Kommunikationssystem
Nutze die Mehrdeutigkeit zu deinen Gunsten um Neuerungen durchzusetzen!	Proaktivität	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfteentwicklung Flexibilitätsoffene Unternehmenskultur
Schaffe ein gemeinsames Verständnis über die Situation und mögliche Lösungsalternativen!	Gemeinsamer Bezugsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> Teamentwicklung Stabile Organisationseinheiten
Forme ein funktionales & kohäsives Team wo Ziele, Spielregeln und Rollen klar sind!	Leistungsfähige Teams	<ul style="list-style-type: none"> Teamentwicklung (Ziele, Zuständigkeiten etc.) Führungskräfte trainings
Konzentriere dich auf die wichtigen Themenfelder und delegiere weniger entscheidende an Mitarbeiter!	Prioritätensetzung & delegative Entlastung	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfteentwicklung Teamentwicklung (u.a. Verantwortungsbereiche)
Forme eine passende Plattform für schnelle und regelmäßige Kommunikation!	Strategische Krisenkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsweites Kommunikationssystem Führungskräfteentwicklung
Formuliere einfache kodifizierte Entscheidungsregeln als strategische Leitplanken für Mitarbeiter!	Funktionale Entscheidungskorridore & Kodifikation	<ul style="list-style-type: none"> Klare Entscheidungskompetenzen Eindeutige Organisationsstrukturen & -prozesse
Schaffe Rollen und Abteilungen für effektive Krisenprävention und schnelle Entscheidungen!	Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Klare Entscheidungsgremien & -wege Funktionaler Formalisierungsgrad
Verbreitere deine Geschäftsfelder und forciere kulturellen Wandel wenn notwendig!	Diversifikation & kultureller Wandel	<ul style="list-style-type: none"> Modularisierung der Strukturen Moderat-diverse Unternehmenskultur
Greife auf Allianzen und Netzwerke zurück um Frühinformationen und Lösungsideen zu bekommen!	Allianz- & Netzwerkbildung	<ul style="list-style-type: none"> Allianzen & Netzwerke Diversifikation

Abb. 4: Entscheidungsheuristiken, Dynamic Managerial Capabilities und organisationale Unterstützung

nisationaler Perspektive können eine konsistente Kommunikationsstrategie, ein konsistenter formaler Regelrahmen mit simplen strategischen Regelungen als grobe Leitlinien sowie eine konsistente Unternehmenskultur mit flexibilitäts-offenen sozialen Normen – im Sinne einer strategisch passenden Balance zwischen Effizienz- und Innovationsorientierung¹⁷ – den Führungskräften entscheidend helfen, um passende Ent-

scheidungsheuristiken zur Krisenbewältigung einzusetzen, um Resilienz im Unternehmen zu gewährleisten (Abbildung 4).

Krisen bieten aber auch immer eine Chance, wenn bestehende Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster durch die Dynamik der Krisensituation so entwertet werden, dass sich eine Neubildung fast zwangsläufig ergeben muss. Proaktive Führungskräfte nutzen die Chance, um über die bloße Krisenbewältigung hinauszugehen, d.h. auch Resilienz im herkömmlichen Sinne zu überwinden. Sie sind vielmehr bestrebt die Gunst der Stunde zu nutzen, um Entscheidungen durchzusetzen, die sonst keine Chance auf Verwirklichung hätten (z.B. Effizienzverbesserungen, neue Allianzen, Markterschließungen). Die Entwicklung von Unternehmen erfolgt durch die Überwindung von Krisen¹⁸. Die wahre Kunst von Führungskräften liegt daher darin, die „Chancen der Krise“ zu erkennen und unternehmerisch für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen.

Literatur

-
- ¹ Güttel, W. H. 2011. New Austrian School of Management. Wissen, Lernen und Unternehmertum in dynamischen Märkten. *Austrian Management Review* 1, 17-29.
- ² Güttel, W. H. 2015. Was wir wollen sollen: Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime. *Austrian Management Review* (aktuelles Heft); Gigerenzer, G. 2012. *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München; Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. 2010. *Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments* *Organization Science*, 21: 1263-1273; Sull, D. & Eisenhardt, K.M. 2015. *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. London.
- ³ Covey, S. R., Merrill, R. A. & Merrill, R. R. 1995. *First things first*. New York.
- ⁴ Harreld, J.B., O'Reilly, C.A. III & Tushman, M.L. 2007. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49: 21-43
- ⁵ Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36: 831-850.
- ⁶ Teece, D. J. 2007 Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350; Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2015. a. a. O. sowie in der Einbettung in eine größere Veränderungsarchitektur Güttel, W. H., Konlechner, S. W., & Müller, B. 2012. Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 64: 630-654.
- ⁷ Duchek, S., Geithner, S. & Mistele, P. 2015. Verwandte Konzepte: Resilienz in High Reliability Theory und High Performance Teams, in: Bargstedt, U./Horn, G./van Vegten, A. (Hrsg.): *Resilienz in Organisationen stärken – Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*, S. 79-98; Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 243-255.
- ⁸ Exner, A., Exner, H., & Hochreiter, G. 2009. *Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte*. Frankfurt/Main.
- ⁹ Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28: 913-933.
- ¹⁰ Wir danken Academia Superior für die finanzielle Unterstützung unseres Forschungsprojekts!
- ¹¹ Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological bulletin* 51: 327-358..

-
- ¹² Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691–710; Miles, M., & Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks (CA) etc.
- ¹³ Sull, D. & Eisenhardt, K.M. 2015. a.a.O.
- ¹⁴ vgl. die Rolle der Kodifikation bei der Entwicklung von Dynamic Capabilities bei Zollo, M. & Winter, S. 2002. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. *Organization Science*, 13: 339–351.
- ¹⁵ Güttel, W.H. 2015 a.a.O.
- ¹⁶ Güttel, W. H. 2013. Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review* 3: 79-89.
- ¹⁷ In der Literatur wird diesbezüglich besonders auf das Konzept der Ambidextrie verwiesen; vgl. Güttel, W. H., Konlechner, S. W. & Trede, J. K. 2015. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. *Review of Managerial Science*, 9: 261-284; Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. 2014. Ambidextrie als Ansatz zur Balancierung von Effizienz und Innovativität in Organisationen. Burr, W. (Hg.): *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*, Stuttgart, 373-403.
- ¹⁸ Glasl, F. & Lievegoed, B.C. 2016. *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern. Greiner, L. E. 1972. *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review* 50: 37-46.

Angaben zu den AutorInnen

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Leadership & Change Management gewidmet.

Judith Wiesinger, MA ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Sie studierte Geschichte, Politikwissenschaft und Migrationsforschung an den Universitäten Salzburg, Wien und Uppsala. Vor ihrer akademischen Karriere arbeitete sie als wissenschaftliche Projektmitarbeiterin unter anderem bei INSET – Research and Advisory und dem Verein für Zivilcourage und Antirassismuserbeit (ZARA). Zudem ist sie als Management-Beraterin tätig.