



## 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

## Was wir wollen sollen:

### Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime

Woher wissen wir, wann wir mit unserer Leistung zufrieden sein sollen? Ein Blick in die Wirtschaftswelt zeigt, dass Unternehmen und Führungskräfte mit ganz unterschiedlichen Ergebnissen zufrieden sind. Innerhalb einer Branche wird in manchen Unternehmen mit großer Akribie nach kleinsten Einsparungspotenzialen gesucht, wohingegen bei anderen Unternehmen kein Denken zur laufenden Effizienzsteigerung wahrnehmbar ist. Gleiches gilt für Innovationen. Einige Unternehmen sind überaus innovativ während direkte Konkurrenten große technologische Entwicklungstrends verpassen. Eine Erklärung für diese Unterschiede liefert das Konzept des Anspruchsniveaus: Wann sind Organisationen, Gruppen und Individuen zufrieden mit ihrer Leistung? Im folgenden Beitrag wird gezeigt, wo ein Anspruchsniveau verankert ist, wie es über Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln) die Entscheidungen von Führungskräften prägt und wie es im Regelregime von Unternehmen verankert ist. Schließlich wird diskutiert, wie Veränderungen gesetzt werden können, um über einen Wandel des Anspruchsniveaus den Entwicklungspfad des Unternehmens zu beeinflussen.

### Anspruchsniveau: Was wir erreichen wollen!

Organisationen bestehen aus Entscheidungen. Besonders Führungskräfte sind ständig gefordert, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen werden aber immer in einer mehrdeutigen, unsicheren und komplexen Umwelt getroffen. Dynamik und eine Vielzahl an potenziell relevanten Parametern aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft führen zu einem großen Ausmaß an Ambiguität, das die kognitiven Fähigkeiten beim Versuch, sich ein objektives Bild der Realität zu bilden, überfordert. Individuen können mangels vollständiger Informationen nicht alle Entscheidungsgrundlagen analysieren und alle Entscheidungsoptionen berücksichtigen, um eine rationale Entscheidung zu treffen. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (Behavioral Theory of the Firm<sup>1</sup>) geht folgerichtig davon aus, dass Entscheidungen immer unter begrenzter Rationalität getroffen werden. Wissen über Problemlagen und Lösungsoptionen ist notwen-

digerweise begrenzt und zukünftige Entwicklungen können nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. Konstruktivistische Überlegungen<sup>2</sup> unterstreichen das schon in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eingebettete Verständnis, dass eine objektive Erfassung der Umwelt unmöglich ist. Neuere Forschungen zu Entscheidungsheuristiken (vereinfachte Daumenregeln, um Entscheidungen zu treffen) zeigen zudem, dass einfache Entscheidungsregeln, die auf wenigen aber zentralen Aspekten basieren, komplexen Entscheidungsalgorithmen überlegen sind.<sup>3</sup> Die New Austrian School of Management<sup>4</sup> rückt deswegen die Herausforderungen für Führungskräfte und Organisationen, ständig Entscheidungen in einer komplexen und sich dynamisch und oft disruptiv verändernden Umwelt treffen zu müssen, in den Mittelpunkt ihres Erkenntnisinteresses.

Unternehmen müssen laufend Entscheidungen treffen, um ihr Bestehen zu sichern. Aber woher wissen Organisationen bzw. Führungskräfte, dass sie mit einer Entscheidung zufrieden sein sollen. Hier kommt das Anspruchsniveau ins Spiel. Unter Anspruchsniveau versteht man die Erwartung einer Person oder einer Gruppe, welches Ziel in welchem Ausmaß erreicht werden soll (z.B. Leistung, Qualität, Innovation)<sup>5</sup>. Entscheidungen werden nicht im luftleeren Raum getroffen, sondern EntscheiderInnen und ihr Umfeld hegen Erwartungen an Entscheidungen. Individuelle Präferenzen treffen auf Entscheidungsprämissen (bzw. Erwartungsstrukturen), wie in einer bestimmten Situation zu entscheiden ist. Das Zusammentreffen von kollektiven Erwartungen des Umfeldes und den individuellen Präferenzen kondensiert in individuellen Entscheidungsheuristiken<sup>6</sup>, in denen das Anspruchsniveau eingebettet ist.

Doch schon die Wahrnehmung einer Situation hängt davon ab, welche Sichtweisen von Situationen (z.B. von Konkurrenten, Kundenwünschen, Technologietrends) typisch sind. EntscheiderInnen sind deshalb auch nur begrenzt frei in dem, wie sie Situationen einschätzen und welche Entscheidungen dann als angemessen empfunden werden.

#### Kodaks Untergang

Kodak war bis in die frühen 1990er Jahren ein globaler und erfolgreicher Konzern mit mehr als 120.000 MitarbeiterInnen. In dieser Zeit gab es in Zeitungen schon eine rege Diskussion über digitale Technologien der Fotografie. Kodak entschied sich damals aber für die analoge Technologie und brachte mit dem Advanced Photo System (APS) nochmals eine Spielart Fotos auf analoger Technik aufzunehmen hervor. Die strategische Entscheidung ist überraschend, denn Kodak war mit der ersten digitalen Kamera in den 1970er Jahren wie auch mit der Foto-CD in den frühen 1980er Jahren durchaus Trendsetter in Richtung Digitalisierung. Die Fehlentscheidung Anfang der 1990er Jahre, weiterhin auf analoge Fotografie zu setzen, leitete den Untergang des Konzerns ein. Es ist unwahrscheinlich, dass unter den 120.000 MitarbeiterInnen niemand die Abkehr von der analogen Fotografie kommen sah. Allerdings konnte sich scheinbar diese Wahrnehmung des technologischen Entwicklungspfades innerhalb des Unternehmens nicht durchsetzen. Das Fortschreiben der bisherigen Sichtweise, dass die analoge Fotografie nach wie vor Bedeutung haben wird, war erwartungskonform und entsprach dem Anspruchsniveau. Dementsprechend wurden Konzepte für analoge Fotografie (z.B. APS) forciert und Ideen zur Digitalisierung unterdrückt. Die getroffenen Entscheidungen, besser gesagt Fehlentscheidungen, führten zum Untergang des Unternehmens.

Das Kodak-Beispiel führt eindringlich vor Augen, dass langjährige Expertise in einem Kompetenzfeld nicht ausreicht, um neue Trends, die das eigene Geschäftsmodell bedrohen, zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Inwieweit ein Unternehmen nach neuen Lösungen sucht, hängt vom vorhanden Anspruchsniveau ab. Die von der Organisation zugelassenen Wahrnehmungen (Kognitionsheuristiken, d.h. welchen Aspekten des Umfeldes Aufmerksamkeit gewidmet wird) und Entscheidungen (Entscheidungsheuristiken, d.h. nach welchen Kriterien entschieden wird) spiegeln das vorherrschende Anspruchsniveau wider.

## **Ansprüche, Daumenregeln und Zufriedenheit: Warum wir wann zufrieden sind!**

Doch woher kommen unsere Ansprüche, wie bildet sich das Anspruchsniveau aus? Jedes Gruppenmitglied bringt aufgrund seiner spezifischen Sozialisation ein bestimmtes Grundverständnis mit, was in bestimmten Situationen zu tun ist. In der frühkindlichen Entwicklung, während der Schul- und gegebenenfalls Studienzeit und schließlich durch berufliche Erfahrungen formen sich individuelle Erwartungen in Form einfacher Daumenregeln an sich selbst wie in bestimmten Situationen zu handeln wäre. Jede Person verfügt über eigene Ansprüche wie lange nach passenden Lösungen gesucht wird. Dies gilt vom Arbeitseinsatz über den Umgang mit Kreativität und Innovation bis hin zur Kunden- oder Qualitätsorientierung. Ist das Verständnis von angemessener Arbeitszeit geprägt davon, dass 6 Stunden pro Tag mit vielen Erholungspausen schon mehr als genug sind oder dass mindestens 10-12 Stunden harte Arbeit über Erfolg oder Misserfolg entscheiden? Wollen wir ständig neue kreative Lösungen suchen oder sind wir mit bewährten und etablierten Verfahren zufrieden? Kann es sein, dass Termine nicht ganz so wichtig sind, solange die Qualität stimmt oder ist eine 80:20-Lösung besser, als einen Termin zu verpassen? Die berufliche Entscheidungsfindung balanciert ständig zwischen solchen Möglichkeiten.

### **Satisfizierung, Anspruchsniveau & Heuristik**

In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie wird vom Satisfizierungsprinzip gesprochen. Die Suche nach Entscheidungsalternativen folgt dem Kriterium der Satisfizierung. EntscheiderInnen brechen die Suche zu jenem Zeitpunkt ab, an dem sie eine Alternative gefunden haben, die ihrem Anspruchsniveau entspricht. Den EntscheiderInnen ist die Grundaussprägung des Anspruchsniveaus in der Situation wenig bewusst. Intuitiv geben Vorerfahrungen Signale, dass ein passender Lösungsraum für die Entscheidung gefunden wurde (praktisch entspricht dies dem viel zitierten „Bauchgefühl“; Gigerenzer 2012). Nicht die objektiv optimalste Lösung wird gesucht, sondern eine subjektiv passende Lösung, d.h. eine Lösung mit der EntscheiderInnen aus subjektiver Sicht zufrieden sind.

Die durch Vorerfahrungen gebildeten Daumenregeln signalisieren, was in bestimmten Situationen gut und passend ist. Da Individuen nicht jeden Tag ihre Ansprüche substantiell verändern wollen und durch ein Commitment-Konsistenz-Muster<sup>7</sup> durch das Leben geführt werden, helfen einfache Entscheidungsheuristiken mit Unsicherheit und der Vielfältigkeit der Umwelteinflüsse umzugehen. Sie bleiben dann konsistent bei ihren Daumenregeln, weil sie sich

innerlich oder gegenüber anderen dazu verpflichtet fühlen. Denn vor sich selbst möchte niemand als Fähnchen im Wind erscheinen. Dadurch streben Individuen danach, jene Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster konsistent fortzuführen, zu denen sie sich in irgendeiner Phase der Entwicklung bekannt haben. Je erfolgreicher sich Individuen damit selbst wahrnehmen, desto schwerer wollen sie von diesen Mustern lassen. Dies kann in Erfolgsfallen<sup>8</sup> enden, wenn sich die externe Umwelt verändert, Individuen aber keinen Anlass sehen, an ihren bisherigen Anspruchsniveaus etwas zu ändern.

### Regeln, Normen und Konventionen: Wo wollen sollen verankert ist!

Auf Gruppen- oder Organisationsebene determinieren weitgehend kollektive Erwartungen in Form von Regelregimen das Anspruchsniveau in den Entscheidungsheuristiken der Führungskräfte. Da Verhalten immer aus der Verbindung von Persönlichkeitseigenschaften und situativen Kontextfaktoren resultiert<sup>9</sup>, d.h. sich Personen in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhalten, nehmen die kollektiven Erwartungen, die im Kontext eingebettet sind, Einfluss auf Wahrnehmungen (Kognitionen) und Entscheidungen. Formale Regeln, soziale Normen und gesellschaftliche Konventionen und das darin eingebettete Anspruchsniveau prägen die Entscheidungsheuristiken von Führungskräften und MitarbeiterInnen (Abbildung 1).

Regelregime	Genese	Form	Konsequenzen: nicht Befolgung	Gestaltungsmöglichkeiten	Beispiele
Formale Regeln	Top-Management-Entscheidung (bzw. Entscheidung von Führungskräften)	Formale Ziele und Erwartungen durch Führungskräfte	Formale Sanktionen von Verwarungen bis hin zur Entlassung	Führungskarriere (Aufstieg), Einflussnahme auf Führungsentscheidungen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Streik	Strukturen, Prozesse, Systeme, Checklisten, Handbücher, Verträge, Zielvereinbarungen etc.
Soziale Norm	Gruppenentwicklung (Storming-Norming)	Kollektive Erwartungen in der Gruppe	Soziale Sanktionen von negativem Feedback über den Ausschluss aus Informationsflüssen und sozialen Netzwerken bis zu Mobbing	Verhandlungen mit der Gruppe (innerhalb des Erwartungskorridors), Überzeugungsarbeit, Formung von Subgruppen (als Machtquelle)	Erwartungen in Bezug auf Leistung, Qualitäts-, Kunden- oder Innovationsorientierung, Dress-Code etc.
Gesellschaftliche Konvention	Gesellschaftliche Entwicklung	Kollektive Erwartungen in der Gesellschaft	Irritation und soziale Sanktionen bis hin zu Separation (Ausschluss aus der Community)	Community-Bildung oder Initiierung einer sozialen Bewegung innerhalb der Organisation	Pünktlichkeit, Diskussionskultur, Höflichkeit, Umgangsformen etc.

Abb. 1: Regelregime

Die Form der Einbettung unterscheidet sich markant, da formale Regeln Ausfluss von bewussten Entscheidungsprozessen sind, soziale Normen implizit über den Gruppenentwicklungsprozess entstehen und gesellschaftliche Konventionen im Rahmen der gesellschaftlichen Entwicklung geformt werden. Neben Wissen – als Ermöglichung in komplexen Situationen zu Handeln – werden mit Regeln, Normen und Konventionen kollektive Erwartungen transportiert, die durch Sanktionsmechanismen als Einschränkung des Handlungsrahmens geschützt werden.

Mit dem *formalen Regelregime*, bestehend aus einer Vielzahl an formalen Regeln (z.B. Verträge, Zielsystem, Struktur, Prozesse, Stellenbeschreibungen, Entscheidungswege), legt die Organisation die Verfassung des Unternehmens fest. Formale Regeln und die hierarchische Sanktionierung führen dazu, dass das Top-Management einen formalen Regelrahmen schaffen kann, der die Entscheidungsspielräume der darunterliegenden Ebenen determiniert und in Bahnen lenkt. In den formellen Regeln sind generelle Leistungserwartungen als formale Anspruchsniveaus eingebettet, die vielfach über hierarchisch festgelegte Zielvereinbarungsgespräche periodisch konkretisiert werden (z.B. Leistungsziele, Qualitätsziele, Arbeitszeitziele). MitarbeiterInnen unterwerfen sich formal durch die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages diesem Regelwerk, das primär über die Zuschreibung von Autorität gegenüber der regelsetzenden Instanz an Einfluss auf deren Verhalten gewinnt.<sup>10</sup> Ihr Einfluss auf die Ausgestaltung des formalen Regelrahmens ist beschränkt, selbst wenn sie Teile des Regelwerks für wenig praktikabel halten (z.B. bürokratisch-administrative Regelungen). Aus hierarchisch untergeordneten Positionen kann kaum Einfluss auf die Gültigkeit der formalen Regeln genommen werden, selbst wenn manche Regeln nicht akzeptiert werden. Formal bietet lediglich der hierarchische Aufstieg in Richtung Top-Management mehr Einflussnahme auf die Gestaltung des formalen Regelregimes in Organisationen. Gespräche mit Führungskräften oder KVP-Prozesse (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) können aber bedingt als Kanäle dienen, um auf die Ausgestaltung des Regelrahmens Einfluss zu nehmen.

*Soziale Normen* werden mit unterschiedlicher Verbindlichkeit auf Gruppenebene geformt. Gruppen (bzw. synonym Teams) entwickeln während des Gruppenbildungsprozesses (Forming, Storming, Norming und Performing<sup>11</sup>) ein Set an kollektiven Erwartungen. Darin regeln Gruppen die Rollenstruktur (z.B. wer die Führungsrolle inne hat), das Zielsystem oder die Spielregeln der Zusammenarbeit. Über den Gruppenentwicklungsprozess entsteht zudem ein Wir-Gefühl (Kohäsion), das eine Gruppe zu einer eingeschworenen Gemeinschaft werden lässt. Im Zielsystem und in den Spielregeln der Gruppe ist ein Anspruchsniveau eingebettet, das die kollektiven Erwartungen der Gruppe an das Verhalten des einzelnen Gruppenmitglieds (d.h. an seine oder ihre Rolle) widerspiegelt. Das Anspruchsniveau von Gruppen mit einem starken Wir-Gefühl weist für die Gruppenmitglieder eine große und wenig hinterfragte Verbindlichkeit auf wodurch großer Konformitätsdruck auf Personen ausgeübt werden kann, die dauerhaft von den kollektiven Erwartungen abweichen.

In Gruppenentwicklungsprozessen stehen sich aber zu Beginn die unterschiedlichen individuellen Anspruchsniveaus und Erwartungen der Gruppenmitglieder gegenüber. Je nach Diversität der Gruppenmitglieder bestehen potenzielle Spannungsfelder aufgrund der Unterschiede im individuellen Leistungsniveau. Der Gruppenentwicklungsprozess macht diese Unterschiede ab einem Punkt (z.B. kurz bevor wichtige Deadlines schlagend werden) so sichtbar, dass sie nicht mehr ignoriert werden können. Die individuellen Anspruchsniveaus können nun in mehr oder weniger großer Abweichung zum kollektiven Anspruchsniveau stehen.

Der Gruppenentwicklungsprozess nivelliert – normiert – die individuellen Ansprüche der Gruppenmitglieder. Wenn beispielsweise ein Vertriebsteam neu zusammengesetzt wird, kann das Thema der Häufigkeit von Kundenbesuchen aufkommen. Für manche

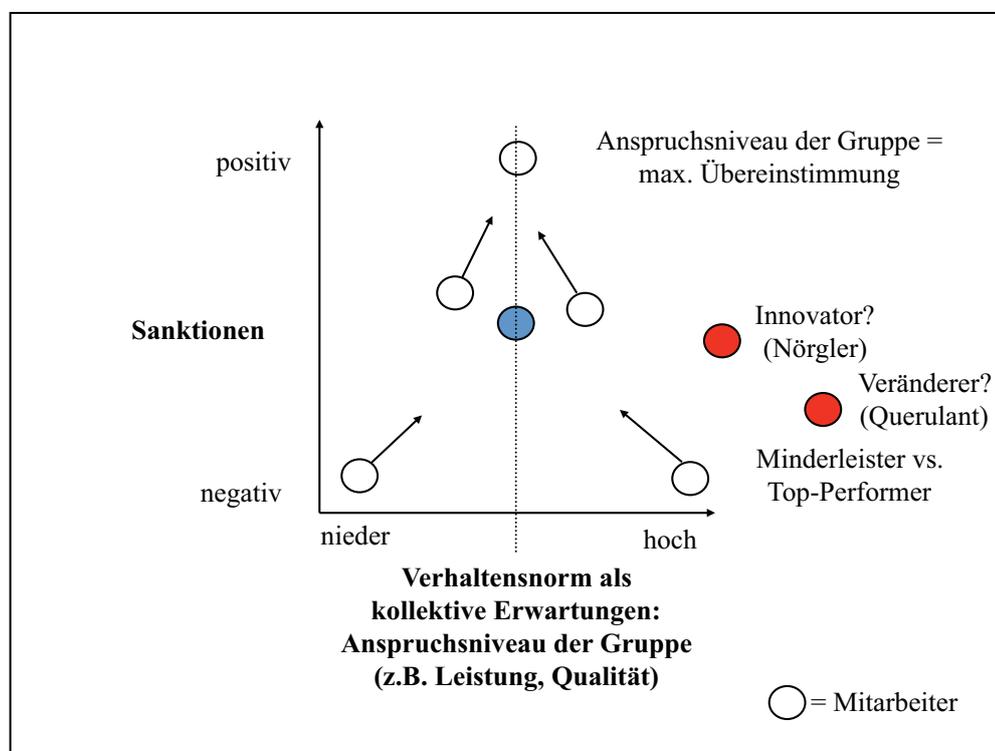


Abb. 2: Leistungsentwicklung in Wandelprozessen

Teammitglieder waren in der Vergangenheit 2-3 Besuche pro Woche aus ihrer Sicht ausreichend. Für andere Teammitglieder sind hingegen 2-3 Besuche pro Tag ein Minimum, um aus ihrer Sicht erfolgreich zu sein. Über den Gruppenentwicklungsprozess bildet sich nun eine kollektive Erwartungshaltung heraus, wie viele Kundenbesuche pro Woche von allen vergleichbaren Vertriebsmitgliedern erwartet werden. Während die Gruppenmitglieder in der Forming-Phase noch den Eindruck haben, dass alle in etwa die gleiche Anzahl an Kundenbesuchen pro Woche anstreben, entdecken sie im Übergang zur Storming-Phase, dass die Erwartungen (Ansprüche) zwischen den Gruppenmitgliedern weit streuen.

Sind nun 2-3 pro Woche oder 2-3 pro Tag ausreichend? Vor allem wenn Ergebnisdruck besteht, steigt die Wahrscheinlichkeit von Konflikten. Die Gruppe streitet in dem als Storming-Phase benannten Entwicklungsschritt über das „richtige“ (angemessene) Ausmaß an – in unserem Fallbeispiel – Kundenbesuchen. Unterschiedliche individuelle Anspruchsniveaus kollidieren. Der dominierenden Koalition gelingt es schließlich, in diesem konfliktären Prozess die kollektiven Erwartungen so zu formen, dass eine bestimmte Anzahl an Kundenbesuchen zunehmend als selbstverständlich betrachtet wird. In diesem Schritt – Norming-Phase – entstehen für die Gruppenmitglieder verbindliche Normen, die zunehmend als „selbstverständlich“ betrachtet werden.

*„Das Anspruchsniveau dient als unhinterfragte Richtschnur für das Handeln der Gruppenmitglieder.“*

Dahinter liegen kollektive Erwartungen, die ein verbindliches Anspruchsniveau der Gruppe beinhalten. Halten sich nun über die nächste Zeit die Teammitglieder an diese meist impliziten Erwartungen wird die Gruppe

zunehmen kohäsiver, d.h. wächst zusammen und bestärkt sich wechselseitig, dass die Art und Weise wie mit Kunden umgegangen wird (d.h. wie oft sie besucht werden), passend ist. Verfestigt sich dieses kollektive Verständnis, dann dient das Anspruchsniveau als unhinterfragte Richtschnur legitimen Handelns der Gruppenmitglieder (Performing-Phase). Daraus resultiert dann die kollektive Erwartung, dass sich andere bzw. neue Gruppenmitglieder an diese Standards zu halten haben. Dadurch schreiben sich soziale Normen und die dahinterliegenden Werte in Gruppen und Organisationen oft über Jahre oder Jahrzehnte fort.

Sind kollektive Erwartungen in denen das Anspruchsniveau eingebettet ist geformt, schützt die Gruppe diese Erwartungen gegenüber Abweichungen (Abbildung 2). Ein Verstoß gegen eine soziale Norm führt nicht dazu, dass diese die Gültigkeit verliert.<sup>12</sup> Vielmehr führt der Gruppendruck dazu, dass Abweichungen in den Wahrnehmungen bzw. Entscheidungen (Handlungen) von Gruppenmitgliedern negativ sanktioniert werden (z.B. durch negatives Feedback auf Verhalten, Ausschluss aus informellen Netzwerken, Abschneiden vom Informationsfluss oder Mobbing). Im Gegensatz dazu bekommen Gruppenmitglieder, die den Ansprüchen der Gruppe genügen, positive Rückmeldungen auf ihr Verhalten (z.B. Lob, Anerkennung, Integration in soziale Aktivitäten oder Zugang zu Insider-Informationen). Interessant ist in Bezug auf Leistung, dass nicht nur jene Gruppenmitglieder negativ sanktioniert werden, die negativ von einer sozialen Norm abweichen (z.B. deutlich weniger arbeiten als die übrigen Teammitglieder) sondern auch jene, die positiv abweichen, d.h. die markant mehr arbeiten als der Rest der Gruppe. In der Alltagssprache wird der Terminus des Akkordbrechers verwendet, der zeigt, wie negativ besetzt Mehrleistungen sein können.

Organisationen und die darin eingebetteten Gruppen (Subkulturen) verfügen aber über unterschiedlich ausgeformte Erwartungskorridore (Korridor akzeptierter Abweichungen). In einigen Organisationen bzw. in einigen Funktionalbereichen ist das Ausmaß an zugelassener Variation in den Sichtweisen und im Verhalten sehr gering

(z.B. McDonalds bzw. in der Produktionsabteilung). Andere sind hingegen geprägt von einem größeren Abweichungsspielraum, d.h. von breiter ausgeformten Erwartungskorridoren (z.B. Werbeagenturen bzw. in der F&E-Abteilung). Umgekehrt hängt es auch vom sozialen Status ab, inwieweit Gruppenmitglieder von den sozialen Normen abweichen können ohne stärker sanktioniert zu werden. Je höher der soziale Status in einer Gruppe ist, desto eher werden Abweichungen von kollektiven Erwartungen akzeptiert. Diesen als Idiosynkrasiekredit<sup>13</sup> genannten Abweichungsspielraum bekommen typischerweise Inhaber von Führungs-, ExpertInnen- und Boundary Spanning-Rollen zugeschrieben. Je geringer hingegen der soziale Status in der Gruppe ist, desto sensibler reagiert die Gruppe auf Abweichungen. Allerdings begrenzt auch hier der Erwartungskorridor den Handlungsspielraum. Denn wenn Führungskräfte sich selbst beispielsweise nicht an formale Regeln halten, dann wird es für sie schwierig, deren Einhaltung von den übrigen Gruppenmitgliedern zu verlangen. Führt beispielsweise das Top-Management keine Zielvereinbarungsgespräche (Management by Objectives) mit der nächsten Führungsebene durch und verlangt dies aber für die gesamte Organisation, dann ist es wenig wahrscheinlich, dass auch die darunterliegenden Ebenen diese Gespräche ernsthaft führen.

Auch das formale Regelregime resultiert aus den sozialen Normen und dem dort eingebetteten Anspruchsniveau des GründerInnenteams bzw. des aktuellen Top-Management Teams. Als formale Regeln können sie dann in die Organisation diffundieren. Im Nukleus stammt auch die Organisationskultur – d.h. die übergreifenden Werte und sozialen Normen, die die Identität des Unternehmens prägen – aus dem Gruppenentwicklungsprozess des Gründerteams.<sup>14</sup>

Über den Gruppenentwicklungsprozess kann der einzelne Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin auf die Normierung und dadurch auf das Setzen des Anspruchsniveaus Einfluss nehmen. Je fester allerdings die Gruppe entwickelt ist, desto geringer wird die Möglichkeit auf zentrale soziale Normen und Kernwerte der Gruppe in Bezug auf Wahrnehmungen und Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Kleinräumige Veränderungen sind im Verhandlungswege bzw. bei der Konfliktaustragung durchaus durchsetzbar. Die Korridor Grenzen, die das Ausmaß an Einflussnahme implizit begrenzen, sind hingegen nur über massive Konflikte, wie sie typisch für die Storming-Phase sind, veränderbar.

Schließlich transportieren *gesellschaftliche Konventionen* kollektive Erwartungen mit einem eingebundenen Anspruchsniveau. Ob jemand pünktlich ist oder nicht, hängt beispielsweise vom Umgang mit der Zeit in den jeweiligen Ländern ab. Während in Wien eine Verspätung von wenigen Minuten schon zu größeren Irritationen führt, fällt es etwas weiter südlich, z.B. in Venedig, kaum auf, wenn jemand eine halbe Stunde später als vereinbart zum Termin erscheint. Das Anspruchsniveau in Bezug auf Pünktlichkeit auf gesellschaftlicher Ebene ist eben landeskulturell unterschiedlich geformt. Liegen keine anderen kollektiven Erwartungen für bestimmte Situationen vor, dann greifen wir intuitiv auf gesellschaftliche Konventionen zurück bzw. lernen aus dem Beobachten anderer Personen<sup>15</sup> welches Verhalten angemessen ist (z.B. gesellschaftli-

cher Dress Code). Der Einzelne hat hier kaum Möglichkeiten, Veränderungen zu initiieren; außer über die Bildung eigener gesellschaftlicher Subkulturen bzw. Communities.

Soziale Normen bzw. gesellschaftliche Konventionen determinieren, wie formale Regeln interpretiert werden sollen. Straßenverkehrsregeln werden auch zentralistisch für ein ganzes Land formal in Gesetzesform festgelegt. Die Interpretation im Straßenverkehr weicht an vielen Stellen aber von den formalen Gesetzen ab. In Rom wird die Straßenverkehrsordnung für ganz Italien vom Parlament beschlossen und in einen formalen Gesetzestext gegossen. Die Interpretation der formalen Regeln ist aber in Sizilien ganz anders als in Venezien. Bei einer roten Ampel haben die Verkehrsteilnehmer stehenzubleiben, steht im Gesetzestext. In Sizilien wird dies bestenfalls als Hinweis betrachtet, etwas aufmerksamer zu sein als sonst. Niemand rechnet damit, dass ein/e VerkehrsteilnehmerIn, tatsächlich stehen bleibt, wenn grundsätzlich die Möglichkeit besteht, in eine Kreuzung einzufahren. In Venezien hingegen bleibt jede/r VerkehrsteilnehmerIn ohne zögern bei einer roten Ampel stehen. Die kulturelle Interpretation im Verkehrssystem ist auch unterschiedlich, je nachdem wo wir uns befinden bzw. in welchem sozialen System wir uns intuitiv als verankert betrachten. Als FußgängerIn gehen wir auch in Mitteleuropa bei rot über die Kreuzung, wenn kein Querverkehr vorhanden ist (und keine Kinder zusehen). Als AutofahrerIn bleiben wir selbstverständlich stehen. Da sich für RadfahrerInnen keine klare Konvention herausgebildet hat, die uns Hinweise gibt, wie wir uns bei einem formalen Signal (rote Ampel) tatsächlich verhalten sollen (z.B. stehen bleiben, einfach kreuzen, wenn kein Querverkehr vorhanden ist, rechts abbiegen selbst wenn rot ist) entsteht Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Komplexität, da unklar ist was gilt, d.h. welcher Verhaltensnorm mit welchem Anspruchsniveau gefolgt werden soll.

*„Soziale Normen determinieren wie formale Regeln interpretiert werden.“*

den formalen Gesetzen ab. In Rom wird die Straßenverkehrsordnung für ganz Italien vom Parlament beschlos-

sen und in einen formalen Gesetzestext gegossen. Die Interpretation der formalen Regeln ist aber in Sizilien ganz anders als in Venezien. Bei einer roten Ampel haben die Verkehrsteilnehmer stehenzubleiben, steht im Gesetzestext. In Sizilien wird dies bestenfalls als Hinweis betrachtet, etwas aufmerksamer zu sein als sonst. Niemand rechnet damit, dass ein/e VerkehrsteilnehmerIn, tatsächlich stehen bleibt, wenn grundsätzlich die Möglichkeit besteht, in eine Kreuzung einzufahren. In Venezien hingegen bleibt jede/r VerkehrsteilnehmerIn ohne zögern bei einer roten Ampel stehen. Die kulturelle Interpretation im Verkehrssystem ist auch unterschiedlich, je nachdem wo wir uns befinden bzw. in welchem sozialen System wir uns intuitiv als verankert betrachten. Als FußgängerIn gehen wir auch in Mitteleuropa bei rot über die Kreuzung, wenn kein Querverkehr vorhanden ist (und keine Kinder zusehen). Als AutofahrerIn bleiben wir selbstverständlich stehen. Da sich für RadfahrerInnen keine klare Konvention herausgebildet hat, die uns Hinweise gibt, wie wir uns bei einem formalen Signal (rote Ampel) tatsächlich verhalten sollen (z.B. stehen bleiben, einfach kreuzen, wenn kein Querverkehr vorhanden ist, rechts abbiegen selbst wenn rot ist) entsteht Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Komplexität, da unklar ist was gilt, d.h. welcher Verhaltensnorm mit welchem Anspruchsniveau gefolgt werden soll.

Der Verkehr funktioniert in allen Fällen. Es ist nur strategisch die Frage, in welcher Form formale Regelungen mit entsprechenden Sanktionen an die gelebte Organisationskultur angepasst werden sollen. Hier entscheidet die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die den Grundtakt für das Anspruchsniveau vorgeben soll. Replikatororganisationen, die davon profitieren ihr Geschäftsmodell möglichst exakt auszurollen, profitieren von einer sehr engen Bindung der Organisationskultur an den formalen Regelrahmen (z.B. McDonalds, Starbucks, Lufthansa-Piloten). Im Gegensatz dazu schafft eine lose Verbindung zwischen Formalstruktur und Organisationskultur Kreativitätspotenziale, die genützt werden können, um schnelle Adaptionen an unterschiedliche Erwartungen bzw. an überraschende Marktänderungen zu ermöglichen (z.B. Werbeagenturen, Forschungsorganisationen). Schwierig ist oft das Innenverhältnis, wo im Unternehmen unterschiedliche Anspruchsniveaus kollidieren bzw. richtiggehend kollidieren müssen (z.B. zwischen explorativen und exploitativen Einheiten wie Forschung & Entwicklung und der Produktion<sup>16</sup>). Hier braucht es ein wechselseitiges Grundverständnis der Unterschiede sowie eine passende strukturelle, zeitliche oder kontextuelle Differenzierung um kurzfristige Optimierung von lang-

fristiger Innovativität zu trennen. Aber auch diese Balancierung wird von einem strategischen Anspruchsniveau getragen, das festlegt, wie das Verhältnis zwischen Effizienz und Flexibilität bzw. zwischen inkrementeller und radikaler Innovation sein soll um kurz- und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

### **Änderung des Anspruchsniveaus: Wie sich Wollen ändern soll!**

Die Änderung des Anspruchsniveaus in Organisationen führt in der Regel über Widersprüche, Krisen und Konflikte. Studien zu organisationalem Lernen bzw. Verändern zeigen, dass Unternehmen dann besonders resistent gegenüber Wandelbestrebungen werden, wenn sie sich aus ihrer Sicht als erfolgreich wahrnehmen. Wenn das (implizit) vorhandene Anspruchsniveau zu subjektiv wahrgenommenen Erfolgen führt.<sup>17</sup>

Die Gefahr beginnt dann bedrohlich zu werden, wenn das Festhalten am bestehenden Anspruchsniveau sich auch dann verfestigt, wenn eine Veränderung notwendig wäre. Beispielsweise würden disruptive Veränderungen (z.B. markante Krisen im Markt, Technologiebrüche) eine Neuausrichtung des Anspruchsniveaus in den betroffenen Unternehmen notwendig machen.<sup>18</sup> In der Regel ist es dann aber schon recht spät und es stehen nur wenige Handlungsalternativen zur Verfügung, über die neue Entscheidungen getroffen werden können. Je größer die Bedrohung, desto eher wird auf das bestehende Repertoire mit dem darin eingebetteten Anspruchsniveau zurückgegriffen. Das ist insofern problematisch als in diesen Situationen neue Ansprüche an die Wahrnehmungen und Entscheidungen gesetzt werden sollten.

Wird aber das bestehende Anspruchsniveau aus subjektiver Sicht der Führungskräfte und MitarbeiterInnen so erschüttert, dann besteht eine gewisse Offenheit über Alternativen nachzudenken und in einen explorativen Modus auf der Suche nach neuen Lösungen zu gehen.<sup>19</sup> Das Aufbrechen kann einerseits von innen kommen, wenn die Selbstwahrnehmung in einer Gruppe dazu führt, das eigene Handeln bzw. Wahrnehmen in Frage zu stellen. Andererseits können externe Informationen den Handlungsdruck so erhöhen, dass die bestehenden Ansprüche markant in Frage gestellt werden. Change Management gibt verschiedene Empfehlungen, wie Unternehmen in Bewegung gesetzt werden können.<sup>20</sup>

Wird das bestehende Anspruchsniveau in Frage gestellt, dann besteht die Chance auf Neubildung. Organisationen verfügen hier auch über unterschiedliche Mechanismen wie Veränderungsinitiativen durchgeführt werden. Im Kern treffen hier zwei Formen organisationaler Routinen mit eingebetteten Anspruchsniveaus aufeinander. Einerseits verfügen operative Routinen (z.B. Produktions- oder Vertriebsprozesse bzw. auch Prozesse der Strategieentwicklung und Innovationsgenerierung) über ein eingebettetes Anspruchsniveau wie weit sie an unterschiedliche Gegebenheiten angepasst werden können. In der Literatur wird von einem strukturellen Drift<sup>21</sup> gesprochen, der beschreibt über welche Flexibilitätspotenziale organisationale Routinen verfügen, die zu einer Neu Anpassung führen können. Formale Regeln und soziale Normen schützen die Grenzen der Anpassung und markieren damit den Adaptionskorridor. Sie legen das Anspruchsniveau der Selbstregulierung organisationaler Routinen fest.

Andererseits verfügen Organisationen über Veränderungsroutrinen (Dynamic Capabilities<sup>22</sup>), die Veränderungsprozesse in der Organisation steuern. Sie sind die Metaregeln zur Regeländerung bzw. zur Regelung von Regelkonflikten. Dynamic Capabilities verfügen selbst über ein Anspruchsniveau, d.h. welche Form und welches Ausmaß an Veränderungsdynamik in der Organisation erzeugt werden kann, indem dadurch das Anspruchsniveau operativer Routinen verändert werden soll. Veränderungskompetenzen verfügen über drei Kernaspekte, wo sich das Anspruchsniveau manifestiert.<sup>23</sup> Sensing beschreibt das Beobachtungsmuster der Organisation, wie welches Umfeld als relevant betrachtet wird und wie die eigene Unternehmung beobachtet wird. Mit welchem Anspruch wird nach neuen Möglichkeiten im Unternehmensumfeld oder nach Bedrohungsszenarien gesucht? Seizing umfasst die Entscheidungsmuster, wie mit Veränderungsmöglichkeiten umgegangen wird. Auf welcher Basis entscheidet wer in welchem Gremium über Wandelinitiativen? Schließlich verfügen Organisationen auch über Kompetenzen zum operativen Management von Veränderungen, d.h. wie Veränderungsprojekte inhaltlich, sozial und zeitlich gestaltet werden.<sup>24</sup> Beispielsweise kann eine Organisation über die (Veränderungs-)Kompetenz der Geschäftsprozessoptimierung verfügen, d.h. Geschäftsprozesse (operative Routinen) analysieren, Optimierungspotenziale identifizieren, Reorganisationsmaßnahmen planen und diese nachfolgend implementieren. Mit dieser Methodik können dann Geschäftsprozesse in unterschiedlichen Filialen oder Funktionalbereichen der Organisation optimiert werden (z.B. indem das Anspruchsniveau des operativen Prozesses in Richtung Kosten- oder Qualitätsziel verändert wird). Auch im Aufsetzen von Veränderungsarchitekturen wird einem Anspruchsniveau gefolgt, das von tiefer Reflexion der Hintergründe, Szenarien und Möglichkeiten für die Ausgestaltung bis zu hemdsärmeligen und kurzsichtigen Entscheidungen mit einem sehr begrenzten Methodenrepertoire reicht.

### Schlussfolgerung

Was wir wollen sollen: Woher wissen wir wann wir mit unserer Leistung zufrieden sind? Unternehmen verfügen in ihren Geschäftsprozessen und auch bei Veränderungsinitiativen über ein oft wenig reflektiertes, aber dennoch tief sitzendes Grundverständnis was wie zu tun ist. Darin spiegelt sich das Anspruchsniveau in Form eines kulturell oder formal eingebetteten Regelregimes wider, das sich in den Entscheidungsheuristiken von Führungskräften und MitarbeiterInnen widerspiegelt. Entscheidungsheuristiken mit dem darin eingebetteten Anspruchsniveau können als Verbindungslinie von der Strategie, über die Organisation und Gruppe bis zum Individuum betrachtet werden, wodurch erklärt werden kann wie und warum Unternehmen ihren ganz spezifischen Charakter bekommen. Formale Regeln, soziale Normen und gesellschaftliche Konventionen dienen als Richtschnur nicht nur für Entscheidungen (Handeln) sondern auch für Wahrnehmungen, indem feste Erwartungen – Ansprüche – bestehen, an denen Führungskräfte und MitarbeiterInnen ihr Verhalten ausrichten. Ein laufendes Hinterfragen der Angemessenheit des in den Entscheidungsheuristiken eingebetteten Anspruchsniveaus hilft zu erkennen, ob und wenn ja, wann und in

welcher Form Veränderungen notwendig werden. Wenn eine Modifikation der eigenen Daumenregeln nicht ausreicht, dann können auf kollektiver Ebene Restrukturierungen des formalen Regelregimes oder Team- bzw. Organisationsentwicklungsprozesse zur Neuausrichtung der sozialen Normen dienen.

## Literatur

- <sup>1</sup> Cyert, R. M. & March, J. G. 1963/2003. A behavioral theory of the firm. Oxford etc.; Argote, L., & Greve, H.R. 2007. A Behavioral Theory of the Firm – 40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3): 337-349.
- <sup>2</sup> Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks etc.
- <sup>3</sup> Gigerenzer, G. 2012. *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München; Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. 2011. Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62: 451-482; Sull, D. & Eisenhardt, K.M. 2015. *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. London.
- <sup>4</sup> Güttel, W. 2011. New Austrian School of Management. *Wissen, Lernen und Unternehmertum in dynamischen Märkten*. *Austrian Management Review* 1: 17-29.
- <sup>5</sup> Cyert, R. M. & March, J. G. a.a.O.
- <sup>6</sup> Sull, D. & Eisenhardt, K. M. a.a.O.
- <sup>7</sup> Cialdini, R. B. 2009. *Die Psychologie des Überzeugens*. Bern.
- <sup>8</sup> Levinthal, D.A., & March, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112; Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational Path Dependency: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34: 689-709.
- <sup>9</sup> Lewin, K. 1963/2012. *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern; von Rosenstiel, L. 2003. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart; Edwards, J. R. 2008. Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2: 167-230.
- <sup>10</sup> Cialdini, R. B. a.a.O.
- <sup>11</sup> Tuckman, B. 1965. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63: 384-399.
- <sup>12</sup> Luhmann, N. 1995. *Soziale Systeme*. Frankfurt/Main.
- <sup>13</sup> Hollander, E. 1958. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65: 117–127.
- <sup>14</sup> Trede, J.K. & Güttel, W. H. 2014. Geprägte Entwicklung von Organisationen: Fundamentales Imprinting und dynamische Weiterentwicklung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66 (Sonderband: Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel): 18-40.
- <sup>15</sup> Cialdini, R. B. a.a.O.
- <sup>16</sup> 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.
- <sup>17</sup> Levinthal, D.A. & March, J. a.a.O.
- <sup>18</sup> Güttel, W.H. & Wiesinger, J. 2015. Leadership in turbulenten Zeiten: Resilienz und Entscheidungsheuristiken bei disruptiven Veränderungen. *Austrian Management Review* (in diesem Band)
- <sup>19</sup> Exner, A., Exner, H., & Hochreiter, G. 2009. *Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte*. Frankfurt/Main; Koprax, I., Garaus, C., & Güttel, W. H. 2015. Dieser Weg wird kein leichter sein. Wie durch Pfadkreation dem eingeschlagenen Pfad der Unternehmensentwicklung eine neue Richtung gegeben werden kann. *Austrian Management Review* (in diesem Band)
- <sup>20</sup> Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Cambridge (MA); Güttel, W. H. & Link, K. 2014: Führung in Veränderungsprozessen: Sinn, Motivation und Selbststeuerung. *Austrian Management Review* 4: 19-29.
- <sup>21</sup> Tsoukas H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13, 567-582.

- 
- <sup>22</sup> 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; Vogel, R. & Güttel, W. H. 2013: The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Review*, 15: 426-446.
- <sup>23</sup> 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. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36: 831–850.
- <sup>24</sup> Königswieser, R. & Exner, A. 2006. *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Veränderungsmanager*. Stuttgart.

## Angaben zum Autor

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.