

**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
wolfgang.guettel@jku.at

Führung und Wandel des Leistungskerns von Organisationen

Warum sind Apple und Novartis erfolgreich wohingegen Kodak und PanAm in den Untergang stürzten? Was entscheidet über die kurz- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen? Die Antwort auf die Kernfrage im Management liegt in der Auseinandersetzung mit der organisationalen Genstruktur – dem Leistungskern – verborgen. Bei der Leistungserstellung verschmelzen im Leistungskern organisationale und individuelle Ebenen. Das organisationale Leistungssystem schafft den Rahmen, um aus individuellen Leistungspotenzialen Leistungsverhalten zu erzeugen. Führungskräfte koppeln durch ihre Führungsentscheidungen den Leistungskern an die Strategie. Dabei müssen Unternehmen kurzfristige Profitabilität und langfristiges Überleben gleichermaßen gewährleisten. Dynamische Umfeldbedingungen machen evolutionäre oder revolutionäre Modifikationen der organisationalen Genetik notwendig. Auf die Weiterentwicklung des Leistungskerns können Führungskräfte mittels Prioritätensetzung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung Einfluss nehmen. Die von ihnen gesetzten Wandelimpulse reichen von inkrementeller Entwicklung bis zur radikalen Erneuerung. Sie versuchen über Führungs- und Wandelprozesse die Wettbewerbsfähigkeit des Leistungskerns in einem sich disruptiv wandelnden Umfeld dauerhaft zu sichern.

Leistungskern von Organisationen

Der Leistungskern¹ - die organisationale Genetik - beschreibt konzeptionell, wie das organisationale Leistungssystem mit den individuellen Leistungspotenzialen verschmolzen ist, um kollektive Leistungen zu erbringen (Abbildung 1). Es ist daher jener Baustein der New Austrian School of Management², der zeigt, wo angesetzt werden kann, um in Zeiten turbulenter Umfeldbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

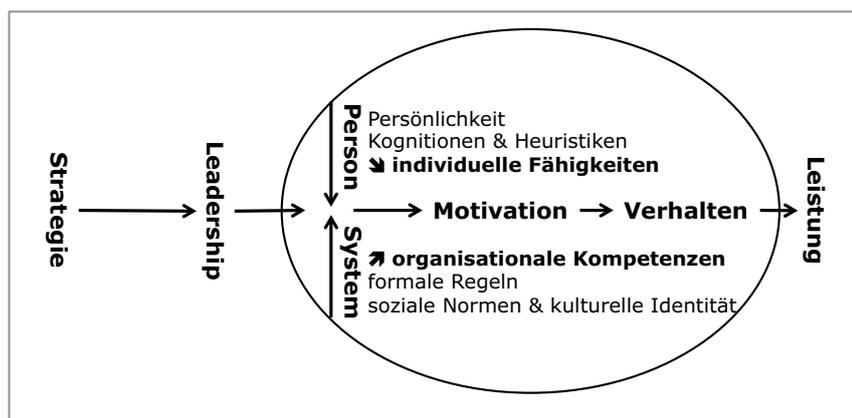


Abb. 1: Leistungskern

Das *organisationale Leistungssystem* umfasst organisationale Kompetenzen, die auf formalen Regeln sowie sozialen (informellen) Normen und Werten basieren. Je nach Geschäftsmodell und kultureller Identität ist das Regel- und Normensystem verschiedenartig ausgeprägt. Formale Regeln und soziale Normen sind kollektive Verhaltenserwartungen³, die organisationales Wissen für Führungskräfte und Mitarbeiter bereitstellen, das zur kontinuierlichen und personenunabhängigen Reproduktion des Unternehmens mit seinen organisationalen Kompetenzen dient. Daraus erschließt sich die metaphorische Analogie mit der organisationalen Genetik.

Der Einfluss der verschiedenen *organisationalen Kompetenzen* auf den Wettbewerbserfolg ist in Forschung und Praxis unbestritten.⁴ Einzigartige Technologien (Intel) oder Geschäftsmodelle (Amazon), eine besondere Reputation (Mercedes-Benz), konsequente Kostenführerschaft (Ryanair), privilegierte Zugänge zu Entscheidungsträgern (McKinsey), der Aufbau von synergetischen Netzwerken (Apple), das Beherrschen komplexer Modularisierung (Scania) oder eine besonders innovationsoffene Unternehmenskultur (Google) können einen markanten Unterschied zu Mitbewerbern ausmachen. Neben einzigartigen und nicht imitierbaren Kernkompetenzen verfügen Unternehmen über verschiedene organisationale Kompetenzen, die notwendig sind, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, herzustellen oder zu vertreiben und zudem das administrative Grundgerüst einer Organisation zu gewährleisten. Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing & Vertrieb, Einkauf & Logistik basieren genauso auf organisationalen Kompetenzen wie IT, administratives Personalmanagement oder Controlling. Zudem kultivieren Unternehmen dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities⁵), um ihre Kompetenzbasis kontinuierlich an neue Gegebenheiten anzupassen oder proaktiv weiterzuentwickeln (z.B. Innovationsgenerierung Geschäftsprozessoptimierung oder Post-Merger-Integration).

Formale Regeln als kodifizierte Verhaltenserwartungen versuchen in Form von Strukturen (z.B. Abteilungsstrukturierung), Prozesse (z.B. Geschäftsprozesse) und Systeme (z.B. Gehaltssystem) das Handeln der Organisationsmitglieder zu beeinflussen. Regeln

entfalten ihre Wirkung indem sie einerseits Wissen bereitstellen, um Aktivitäten im Sinne der Organisation auszuführen. Durch verbundene Sanktionsmechanismen legen sie aber andererseits auch fest, welche Konsequenzen Regelverstöße haben (z.B. Entlassungsgründe). Die formale Regelgestaltung liegt in den Händen der Führungskräfte, wo besonders dem Top-Management großer Einfluss zukommt. Doch auch auf unteren Führungsebenen besteht innerhalb des festgelegten Regelrahmens Gestaltungsfreiheit. Denn selbst auf der untersten Führungsebene können noch immer formale, d.h. kodifizierte und durch die Hierarchie abgesicherte Entscheidungen in Regeln gegossen werden (z.B. in den Protokollen der Jour-fixe-Meetings). Fallweise werden formale Bypässe in Form kontinuierlicher Verbesserungsprozesse oder durch Ideenmanagement-Systeme gelegt, um auch unteren Ebenen die Möglichkeit zu geben, auf formalem Weg Regeländerungen auf höheren hierarchischen Ebenen anzuregen.

Unternehmen unterscheiden sich durch ihre Regelungsdichte. Darunter ist das Verhältnis aus formalen Entscheidungsregeln und sozialen Normen zu verstehen. McDonalds beispielsweise hat ein System perfektioniert, um durch den strikten Einsatz formaler Entscheidungsregeln die organisationalen Kompetenzen (z.B. Standortwahl, Restaurantbetrieb, Burger-Zubereitung) global und personenunabhängig zu nutzen. Fliegen ist nur deshalb so sicher, weil Fluglinien ihre Piloten über formale Regeln rigoros zur Einhaltung von Sicherheitsstandards zwingen. In beiden Fällen basiert die organisationale Intelligenz auf dem in den formalen Regeln eingebetteten Wissen. Umgekehrt entstehen bahnbrechende Innovationen nur in Kreativräumen, die über lose Strukturen markiert werden oder sich der Überwachung gänzlich entziehen.⁶ Für Marketingagenturen oder forschungsintensive Organisationen geben formale Regeln nur grob den Rahmen vor, in dem sich Kreativität entfalten kann. Die organisationale Intelligenz resultiert dann primär aus sozialen Normen, die der individuellen Intelligenz den notwendigen kreativen Freiraum geben.

Soziale Normen steuern über kollektive Erwartungen, die unmittelbar in der Arbeitsumgebung des Individuums eingebettet sind, das Verhalten.⁷ Charakteristisch für soziale Normen (bzw. implizite „Spielregeln“) sind etwa Leistungsnormen, Normen zu Kommunikation und Wissensaustausch, zur Form der Entscheidungsfindung bzw. zum Umgang mit Kritik und Ideen. In einer großen Studie bei Google zeigte sich, dass nicht individuelle Faktoren (z.B. Persönlichkeit oder Kompetenzausstattung der Teammitglieder) sondern besonders Leistungsnormen (Zielklarheit) und vor allem Lernnormen (z.B. Ausmaß an psychologischer Sicherheit beim Umgang mit Kritik und Ideen) große Bedeutung für die Erklärung von Teamerfolg haben.⁸ Jeder soziale Kontext (z.B. Teams) besteht aus einer Vielzahl sozialer Normen mit unterschiedlicher Verbindlichkeit (z.B. Muss-, Darf- oder Kann-Regelungen). Durch kontinuierliches Reproduzieren der sozialen Normen im alltäglichen Verhalten werden sie tief internalisiert, wenig hinterfragt und als „normal“ betrachtet. In dieser Form liefern sie auch kollektiv akzeptierte Interpretationen der formalen Regeln, die erst dadurch überhaupt handlungswirksam werden. Ist eine soziale Einheit (z.B. Team) gefestigt, dann wird zumindest implizit ein gewisses Ausmaß an Konformität mit den tradierten sozialen Normen erwartet.

Akzeptanz und Anerkennung durch Teammitglieder signalisieren erwartungskonformes Handeln. Abweichendes Verhalten verursacht hingegen Irritation. Beispielsweise werden markante Abweichungen von etablierten Leistungsnormen (Mehr- oder Minderleistung) durch die Teammitglieder zu korrigieren versucht. In der Alltagssprache wird von Faulenzer oder Akkordbrecher bzw. Streber gesprochen, wenn auf Leistungsdivergenzen in Teams verwiesen wird. Mit unterschiedlichen Formen von Sanktionierung (z.B. negatives Feedback, Ausschluss aus dem Informationsfluss oder aus sozialen Aktivitäten bis zu Mobbing) reagieren Teams auf abweichendes Verhalten eines Mitglieds, um doch Konformität mit den in sozialen Normen eingebetteten kollektiven Erwartungen zu erzwingen.⁹

Im Grunde könnte über soziale Prozesse (z.B. Diskussion, Kritik und Überzeugung) Einfluss auf die Normenentwicklung genommen werden. Allerdings entziehen sich vor allem zentrale Grundwerte (z.B. Leistungsorientierung, Alleinstellung des Patriarchen), die hinter sozialen Normen liegen, einer Diskussion, da sie für die Identitätskonstruktion der Organisation von fundamentaler Bedeutung sind. Die *kulturelle Identität* repräsentiert das Wertefundament einer Organisation, in dem sich deren Selbstverständnis ausdrückt. Handlungswirksam werden Werte (Bewertungen) über das Geflecht an sozialen Normen. Speist sich die kulturelle Identität etwa aus den Werten zu Kostenführerschaft, dann werden im Arbeitsalltag soziale Normen wirksam und nicht weiter hinterfragt, die Führungskräfte und Mitarbeiter zur konsequenten Suche nach Einsparungspotenzialen leiten (z.B. Hofer bzw. Aldi, Ryanair oder Chrysler). Ist hingegen Kreativität ein für die kulturelle Identität konstitutiver Wert, dann wird sozialen Normen gefolgt, die eine möglichst kreative Produktion von Produkten fördern (z.B. Google, Coop Himmelblau oder Young & Rubicam). Der Nukleus einer kulturellen Identität auf Unternehmensebene geht vielfach auf Unternehmensgründer zurück. Im Gründungs- und Entwicklungsprozess der Organisation übertragen sie durch ihre Kommunikation und ihr Handeln Wertvorstellungen aus ihrer Persönlichkeit auf die Organisation.¹⁰

Das *individuelle Leistungspotenzial* hängt von den *individuellen Fähigkeiten*¹¹ einer Person ab. Individuelle Fähigkeiten resultieren aus den Persönlichkeitscharakteristika und Kognitionen sowie Heuristiken und ermöglichen Individuen die kompetente Ausführung von Tätigkeiten. Sie können in theoretisch-methodische, soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten differenziert werden. Theoretisch-methodische Fähigkeiten (z.B. Fachwissen, Management-Know-how) dienen als Grundlage, um fachliche Aktivitäten auszuführen, operativ zu führen und Methoden des Managements anzuwenden. Sie tragen unmittelbar zu Leistungsergebnissen bei. Soziale Fähigkeiten (z.B. Kommunikation, Empathie) unterstützen die Interaktionsfähigkeit einer Person mit der sozialen Umwelt und ermöglichen kooperatives Handeln. Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten ermöglichen die Orientierung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, um Veränderungen bzw. Veränderungsnotwendigkeiten frühzeitig zu erkennen (sensing), Schlussfolgerungen aus mehrdeutigen Informationen zu ziehen und Entscheidungen zu treffen (seizing) sowie Wandelimpulse in Richtung Team und Organisation zu setzen (reconfiguring).

Die Präferenz für die Entwicklung bestimmter individueller Fähigkeiten resultiert aus den *Persönlichkeitscharakteristika* eines Individuums. Die Persönlichkeit ist im Erwachsenenalter weitgehend stabil ausgeprägt, da sie sich aus der genetischen Disposition und den selbstverstärkenden Mechanismen der frühen Sozialisationserfahrungen bildet¹². Sie kann mit den „Big Five“-Eigenschaftsdimensionen wie Ausmaß an Offenheit für neue Erfahrungen (Openness), Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness), Extraversi-on (Extraversion), Verträglichkeit (Agreeableness) und emotionale Labilität (Neuroticism) gut gefasst werden.¹³ Verschiedene Modelle gruppieren die Ausprägungen in einigen dieser Dimensionen zu praktikablen Persönlichkeitstypen. Stellvertretend dafür greift der Hermann Brain Dominance Indicator vier Typen heraus. Entlang der Achse Rationalität und Emotionalität finden sich der rationale Typus (rational, faktenbasiert und analytisch) und der emotionale Typus (emotional, mitfühlend und mitteil-sam). Der stabilitätsorientierte Typus (strukturiert, organisiert und zuverlässig) steht hinge-gen entlang der Achse Stabilität und Exploration dem explorativen Typus (konzeptio-nell, kreativ und ganzheitlich) gegenüber.¹⁴ Persönlichkeitscharakteristika werden durch körperliche Merkmale wie Fitness, Kraft oder Geschicklichkeit komplettiert. Sie formen unterschiedliche Kommunikations- und Entscheidungspräferenzen, die sich auch in der Ausprägung der Kognitionen und Heuristiken wiederfinden.

Kognitionen und Heuristiken liegen individuellen Fähigkeiten zugrunde, indem sie indi-viduelle Wahrnehmungen beeinflussen und Wissen für Entscheidungen zur Verfügung stellen. Kognitionen prägen die Art und Weise wie Informationen über das Umfeld gewonnen, interpretiert, analysiert, erinnert und verwendet werden. Sie lenken die Aufmerksamkeit, dienen dazu Ereignisse sinnstiftend einzuordnen (sense-making) und zu speichern (z.B. als Kategorien, Schemata, Stereotypen oder Handlungsskripten).¹⁵ Dazu gehört deklaratives Wissen, das in expliziter und kodifizierter bzw. kodifizierbarer Form vorliegt (z.B. Faktenwissen in Dokumenten) und leicht erschließbar ist. Prozedurales Wissen ist hingegen von impliziter Natur. Es ermöglicht, auch ohne umfassendes Verständnis für zugrundeliegende Details, die Ausführung von individuellen Ge-wohnheiten oder organisationalen Routinen (z.B. Klavierspielen). Prozedurales Wissen wird beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Kollegen intuitiv durch wiederkehren-de Ausübung von Tätigkeiten erworben. Durch Narration (z.B. Lessons learned-Workshops, Debriefings) können Teile des prozeduralen bzw. nicht kodifizierten Wis-sens expliziert und für die Organisation generalisiert werden.¹⁶

Entscheidungsheuristiken („Faustregeln“) ermöglichen auf Basis von begrenztem Wis-sen und begrenzter Rationalität eine schnelle Urteilsbildung und Entscheidungsfin-dung. Da Wissen immer unvollständig ist, zukünftige Ereignisse in einem dynamischen Umfeld kaum bewertbar und auch nicht alle möglichen Entscheidungsalternativen in einem begrenzten Zeitraum erfassbar sind, schließen sich völlig rationale Entschei-dungen aus. Jedoch helfen Heuristiken, um eine ausreichend befriedigende („satisficing“ - i.S.v. satisfying & sufficient) Entscheidungsqualität, die sich im Anspruchsniveau aus-drückt (d.h. wann sind Entscheider mit dem Ergebnis zufrieden), zu erreichen.¹⁷ „Bauchgefühl“ - Intuition - basiert auf wenig bewusstem Erfahrungswissen (prozedura-

les Wissen), das in der Entscheidungsfindung den sehr punktuellen Zugriff auf Elemente des deklarativen oder prozeduralen Wissens nahe legt. Sofern Entscheidungen nicht auf Affekte beruhen sind Heuristiken erstaunlich zuverlässig und besonders in dynamischen Umfeldern anderen Formen der Entscheidungsfindung überlegen.¹⁸ Dadurch ermöglichen sie Handlungsfähigkeit selbst in turbulenten Umfeldern.

Als bedeutsamste Faustregeln finden die Repräsentationsheuristik (Generalisierung vom konkreten Fall; z.B. Persönlichkeitsmerkmale werden aus dem aktuell beobachtbaren Verhalten geschlossen), die Verfügbarkeitsheuristik (Häufigkeits- bzw. Wahrscheinlichkeitsschätzungen; z.B. geringer werdender Auftragseingang bei zentralen Kunden signalisiert Marktabschwächung) oder die Ankerheuristik (Schätzung ist abhängig vom Ausgangswert; z.B. bei der Leistungsbeurteilung dient die Leistung in der Vergangenheit als Anker, um Zukunftspotenziale abzuschätzen) Verwendung.¹⁹ Auch wenn sich Heuristiken erfolgreich im Alltag bewähren, hilft die punktuelle Reflexion der Entscheidungsprozesse aus einer Metaperspektive, um Erfolgs- von Misserfolgsmustern zu unterscheiden und das Bauchgefühl neu zu justieren.

Das individuelle Leistungspotenzial wird in Unternehmen mit dem organisationalen Leistungssystem durch soziale Normen und formale Regeln verbunden, wobei einfache Kernregeln²⁰ – „organisationale Gene“ – als Idealvorstellung dienen, wie in bestimmten Situationen zu entscheiden ist. Führungskräfte und Mitarbeiter greifen bei ihren Aktivitäten (z.B. Verkaufsgespräch, Forschungsprojekt) vielfach intuitiv – „aus dem Bauch heraus“ - auf einfache Kernregeln zurück, deren Ursprung in formalen Entscheidungsregeln oder in sozialen Normen (kollektive Heuristiken) liegt. Individuen brauchen zur Nutzung der Kernregeln kein vertieftes Verständnis für Ursprung oder umfängliche Konstitution. In den Kernregeln findet sich auch wettbewerbsrelevantes Wissen, das die Grundlage organisationaler Kompetenzen darstellt (z.B. in Form von strategischen Priorisierungs-, Abgrenzungs- oder Stoppregeln bzw. durch operative Wie-, Timing- und Koordinierungsregeln).²¹

In ihrer Anwendung folgen Heuristiken der aduktiven Logik²² indem sie helfen, Ereignisse zu kontextualisieren (Worum geht es?) und daraus ein Repertoire an Schlussfolgerungen oder Handlungsoptionen (Welches Verhalten ist angemessen?) abzuleiten. Beispiele reichen von der Vorbereitung auf Verkaufsgespräche (z.B. Werbematerialien XY sind mitzunehmen und nach dem Verkaufsgespräch dem Kunden zu geben), über die Auftragsklärung bei Beratungsprojekten (z.B. erwartete Ergebnisse müssen präzise formuliert werden, um die Aktivitäten daran auszurichten), die Auswahl des Logistikpartners (z.B. Flexibilität bei Änderungsanfragen bis zum Versandtag muss garantiert sein), die Auswahl von Mitarbeitern (z.B. für das Traineeprogramm sind nur Hochschulabsolventen mit dem expliziten Wunsch einer Auslandskarriere nominierbar) bis zur Gestaltung von Führungskräfteprogrammen (z.B. unsere Führungskräfte müssen Wissen im Umgang mit substanziellen Krisen erwerben und dessen Anwendung während des Trainings ausprobieren können). Besonders im strategischen Bereich werden Kernregeln auch als „Simple Rules“ bezeichnet. Sie markieren dann die essenziellen Features des Geschäftsmodells oder der strategischen Positionierung des Unterneh-

mens (z.B. Positionierungs-, Akquisitions- oder Replikationsentscheidungen). Kernregeln können auch dazu führen, dass sie festlegen, welche weiteren Regelungen zur Anwendung kommen müssen, wie dies beispielsweise für Piloten beim Umgang mit Checklisten im Cockpit der Fall ist. Empirische Studien²³ zeigen, dass einfache Kernregeln besonders in dynamischen Umfeldbedingungen vorteilhaft sind, da sie schnell und flexibel Wissen für Personen zur Verfügung stellen, um deren Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und Entscheidungsfindung zu lenken (fast & frugal paradigm).

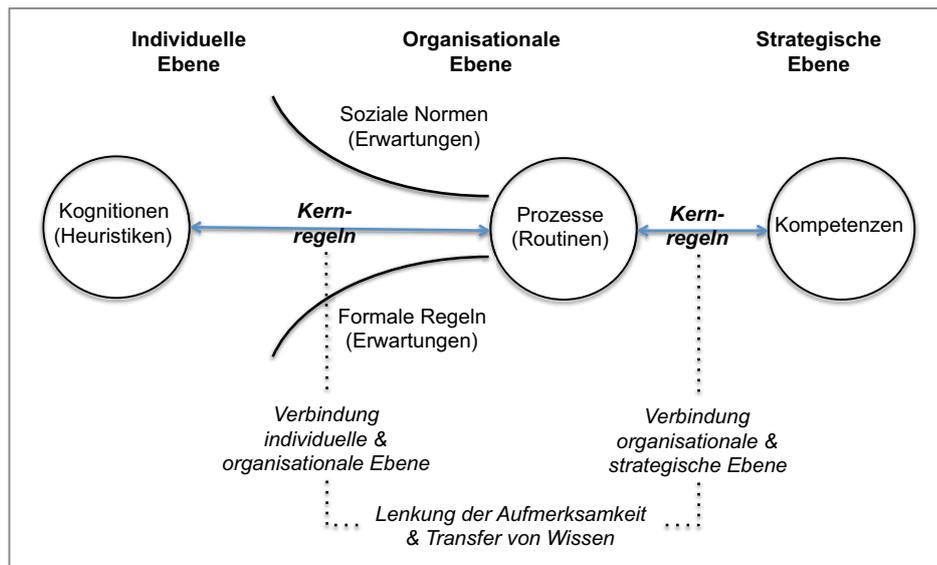


Abb. 2: Kernregeln als Linking-Pins

Führungskräfte und Mitarbeiter eignen sich einfache Kernregeln über formale Aus- und Weiterbildungsprogramme, Checklisten oder über Prozesse der intensiveren Zusammenarbeit mit Kollegen (Erfahrungslernen) an. Dadurch bauen sie individuell Wissen auf, welche Kernregeln für sie aus der Vielzahl an formalen Regeln (z.B. Checklisten) oder sozialen Normen für die Bewältigung einer bestimmten Situation tatsächlich (strategisch) entscheidend sind. Organisationale Kernregeln sind umgekehrt bedingt offen für die Integration strategisch bewährter individueller Heuristiken. Unternehmen können aber Lernkontexte schaffen, um gezielt von individuellen Heuristiken organisationsweit zu profitieren (z.B. Good Practices, die von der Organisation in institutionalisierten Debriefings identifiziert und über Wissensmanagementaktivitäten verteilt bzw. formal verankert wurden). Teams verfügen über die Möglichkeit, dass individuelle Handlungspraktiken oder Sichtweisen über soziale Normierungsprozesse kollektiviert werden. Führungskräfte können individuell generiertes Wissen hingegen in Form formaler Regeln (z.B. als neue Checklisten) kodifizieren und dadurch in der Organisation verankern. Damit erschließt sich ein rekursiver Kreislauf zwischen individueller und organisationaler Ebene, der durch einfache Kernregeln verbunden wird. Bedeutsam sind besonders jene einfachen Kernregeln („Simple Rules“), die das Fundament von organisationalen Kompetenzen bilden und dadurch große Wettbewerbswirksamkeit ausüben. (Abbildung 2)

Change: Wandel des Leistungskerns

Das langfristige Überleben von Unternehmen hängt davon ab, wie weit sie in der Lage sind, den Leistungskern an sich wandelnde Umfeldbedingungen anzupassen und gleichzeitig den eigenen Entwicklungspfad offen zu halten. Dazu kann entweder auf der Personenebene (z.B. Qualifizierung oder Austausch von Personen, um individuelle Fähigkeiten zu verändern) oder auf der Systemebene (z.B. Modifikation oder Neuentwicklung von Systemen, um organisationale Kompetenzen zu verändern) angesetzt werden, wobei im Vergleich die Systemebene die deutlich größere Hebelwirkung auf den Wandel aufweist. Organisationen müssen ständig zwischen der Nutzung bestehender Kompetenzen und dem Entwickeln neuer Kompetenzen oszillieren, wollen sie kurzfristige Profitabilität mit langfristigem Überleben verbinden. Selbstverstärkende Mechanismen²⁴, beispielsweise Erfolg, Stakeholder-Erwartungen, komplexitätsreduzierende Routinen, Komplementaritäten oder Lernkurveneffekte, führen jedoch dazu, dass die Tendenz besteht, selbst dann an bestehenden Kompetenzen festzuhalten, wenn längst eine Weiterentwicklung oder ein tiefgreifender Wandel notwendig wäre. Zudem fällt es Unternehmen mitunter schwer, Umfeldveränderungen rechtzeitig wahrzunehmen und adäquate Schlussfolgerungen für die Zukunft zu treffen. Die Neigung an bewährten Kompetenzen festzuhalten und Risiken zu vermeiden ist verständlich.²⁵ Sie kann aber zu Lock-in-Situationen führen (Erfolgsfalle). Kurzfristige Profitabilitätsgewinne auf Kosten des langfristigen Aufbaus neuer Kompetenzen führen dazu, dass längerfristig mit den bestehenden Produkten immer weniger verdient wird und

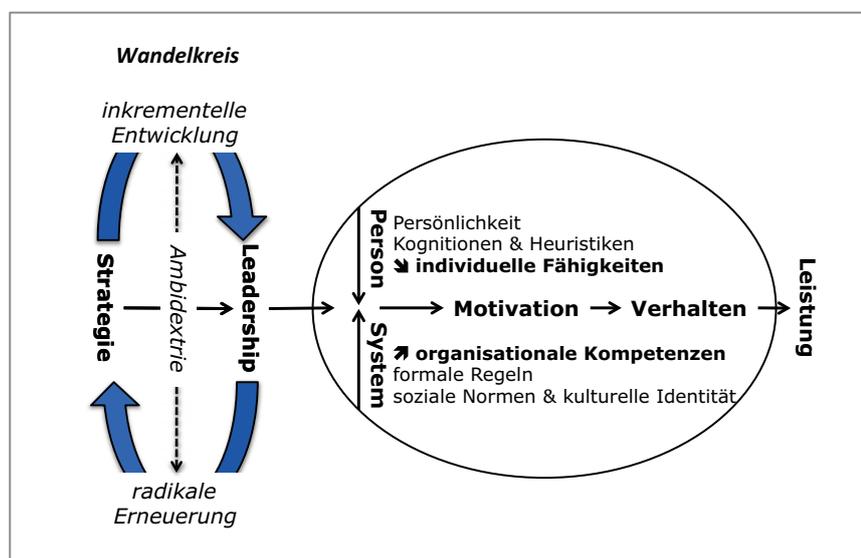


Abb. 3: Wandelkreis

für die Zukunft keine nachwachsenden Produkte oder Geschäftsmodelle vorhanden sind. Besonders dramatisch kann die Situation dann werden, wenn disruptive Innovationen bestehende Marktspielregeln zerstören (z.B. Apples Smartphone, Southwests bzw. Ryanairs Billigfluglinien-Geschäftsmodell oder Canons Digitalkamera). Dann fehlen nicht nur Finanzmittel sondern auch Wissen, Kompetenzen oder die kulturelle

Offenheit für Neuerungen, um auf Basis neuer Technologien oder Märkte die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten (z.B. Nokias Mobiltelefon-Sparte). Aktiv gestaltete Prozesse des Wandels - entlang des Wandelkreises zwischen inkrementeller Entwicklung und radikaler Erneuerung - sind daher überlebensnotwendig, um in dynamischen und turbulenten Umfeldern zu bestehen (Abbildung 3).

Inkrementelle Entwicklungen umfassen jene Aktivitäten, die Unternehmen setzen, um innerhalb des bestehenden Entwicklungspfades die Wettbewerbsfähigkeit des Leistungskerns weiter zu verbessern (Tabelle 1). Dazu zählen die Steigerungen von Effizienz, Qualität oder Sicherheit entlang der bestehenden Geschäftsprozesse oder Aktivitäten. Durch sorgfältige Identifikation von Weiterentwicklungspotenzialen oder Behebung von Schwächen in den bestehenden Geschäftsprozessen wird die Organisation schrittweise optimiert und wettbewerbsfähig gehalten. Die Identifikation von internen Erfolgsmustern durch Good Practice-Analysen (z.B. über Benchmarking) und deren Übertragung (Replikation) auf andere Standorte oder in neue Märkte (z.B. Starbucks Expansion von Seattle aus, um den Globus) trägt zur effektiveren Nutzung organisationaler Kompetenzen bei. Dazu eignet sich die Methodik der Simple Rules.²⁶ Sie ermöglicht die Identifikation und organisationsweise Nutzbarmachung der den organisationalen Kompetenzen zu Grunde liegenden strategischen Handlungsregeln. Wissenstransfer-Initiativen können ebenfalls dazu beitragen, dass die in Erfahrungswissen eingebetteten Erfolgsmuster in der Organisation effektiver identifiziert, beschrieben und verteilt werden (u.a. durch die Verwendung der Simple Rules-Methodik bzw. durch Wissensstafetten oder soziale oder technische Communities of Practices als Erfahrungsaustauschgemeinschaften). Gleichermaßen können gezielt inkrementelle Innovationen forciert werden, um durch kleinräumige Modifikationen innerhalb des bestehenden Entwicklungspfades die Profitabilität bzw. die Attraktivität des Produktangebots oder die Marktbearbeitung zu verbessern.

Inkrementelle Entwicklung	Aktivitäten
Effizienzoptimierung	Steigerung der Kosten- oder Zeiteffizienz der Geschäftsprozesse und Aktivitäten
Qualitäts- & Sicherheitsoptimierung	Steigerung der Qualität oder Sicherheit der Geschäftsprozesse und Aktivitäten
Good Practice-Transfer und Replikation	Identifikation und Übertragung von Erfolgsmustern innerhalb des Unternehmens bzw. in neue Märkte
Wissenstransfer & Erfahrungsaustausch	Identifikation und Transfer von Wissenspotenzialen innerhalb des Unternehmens
Inkrementelle Produkt- bzw. Marktinnovationen	Identifikation und Umsetzung von Neuerungen, um das Bestehende weiterzuentwickeln

Tab. 1: Inkrementelle Entwicklung (Auswahl)

In einem weitgehend stabilen Umfeld wäre das Festhalten an bestehenden Erfolgsmustern durchaus vorteilhaft und profitabel. An Kodak, PanAm oder Nixdorf wird aber exemplarisch sichtbar, dass in dynamischen Wettbewerbssituationen die Schaffung von Möglichkeitsräumen - Opportunity Spaces²⁷ - essenziell ist, um langfristig zu überleben. *Radikale Erneuerungen* sind vor allem dann notwendig, wenn der bisherige Entwicklungspfad substanziell verlassen werden soll (Tab. 2). Mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen versuchen Unternehmen die Kräfte der radikalen Erneuerung in kontrollierbare Bahnen zu lenken, indem sie Rahmenbedingungen (z.B. Veränderungsarchitekturen²⁸) schaffen, um die Entstehung einer neuen strategischen Identität zu ermöglichen. Mitte der 1980er Jahre war beispielsweise Voest-Alpine als nationalisierter Stahlkonzern mit Milliardenschulden kaum mehr zu retten. Durch einen umfassenden Kulturwandel wurde jedoch mit der voestalpine ein international erfolgreicher Technologiekonzern erschaffen, dessen strategische Identität nur noch wenig mit dem früheren Staatsunternehmen gemeinsam hat. Radikale Erneuerungen können daher als institutionalisierter Pfadbruch betrachtet werden, da der Leistungskern - die organisationale Genetik - gezielt und tiefgreifend modifiziert wird. Der Entwicklungskorridor wird wieder geöffnet, wodurch neue Geschäftsmodelle, Produkte, Märkte oder Technologien entstehen können, mit denen das Unternehmen Potenziale für die Zukunft erschafft.

Mit einem geplanten Kulturwandel besteht die Absicht, eine Auseinandersetzung mit der bestehenden Identität zu initiieren, um in weiterer Folge Visionen zu entwickeln, wie das Unternehmen in Zukunft strategisch und kulturell auszurichten ist. Im Kern handelt es sich oft um Teamentwicklungsprozesse, die mit dem Top-Management oder weiteren machtvollen Akteuren im Unternehmen durchgeführt werden, um eine neue strategische Identität - Strategie & Kultur - zu entwickeln (z.B. voestalpine, KTM, Uniqua). Flankiert werden die Maßnahmen über eine Vielzahl an weiteren Veränderungsaktivitäten, die von harten Eingriffen in Strukturen, Prozesse oder Systeme bis zu weichen Transformationselementen wie Führungskräftequalifizierungen, Coachings oder Kommunikationsaktivitäten (in Bezug auf Wandel) reichen.

Über die Akquisition eines anderen Unternehmens können ebenfalls pfadbrechende Impulse in die Organisation kommen. Ein umfassender strategischer und organisationaler Zusammenschluss von Unternehmen führt zwangsläufig zur Entstehung einer neuen strategischen Identität, da die Widersprüche der alten Organisationskulturen nach einer Auflösung drängen (z.B. Novartis als Merger von Ciba-Geigy und Sandoz). Selbst wenn eine lose Holdingkonstruktion gewählt wird, bedarf es zumindest an den Spitzen der beteiligten Unternehmen Entwicklungsmaßnahmen, um strategisch koordiniertes Handeln zu ermöglichen. Mit Venturing sind Unternehmen bestrebt, selbst unternehmerisch tätig zu werden und Start-ups zu gründen (z.B. IBM). Wird den Ausgründungen, die im Eigentum des Gründungsunternehmens stehen oder gemeinsam mit einem Allianzpartner kontrolliert werden, ein ausreichend großer Freiraum gewährt, dann ist dort die Entstehung einer neuen strategischen Identität wahrscheinlich, da der Konformitätsdruck aus der dominanten Organisationskultur des Mutterun-

ternehmens geringer ist (z.B. Smart von Daimler-Benz, der in einer eigenen Gesellschaft – Micro Compact Car AG – unter anfänglicher Beteiligung von Swatch entwickelt und produziert wurde).

Neues Wissen kann durch die systematische Integration von Personen in Entwicklungsprozesse erfolgen, die mit der Organisation völlig unverbunden sind. Die dadurch eingebrachten Sichtweisen und Wissenspotenziale eröffnen Perspektiven, die weit über jene der Organisationsmitglieder hinausreichen und Potenzial für das Auslösen radikaler Erneuerungen in sich bergen. Dies kann durch Aufsichtsräte aus fernen Branchen, durch Beratungsprojekte oder über Workshop-Serien erfolgen (z.B. Metaproject & Twirl bei Alessi oder Innovationscenter bei der Beratergruppe Neuwaldegg). Wenn der Suchraum gezielt auf Bereiche ausgedehnt wird, die mit der bestehenden Organisation nahezu unverbunden sind (z.B. Googles Einstieg mit Planetary Ventures in die Luft- und Raumfahrt, mit Boston Dynamics in die Robotik oder über Waymo in den Fahrzeugbau), dann wird über diese Projekte der Wissensgenerierung ein radikaler Bruch mit dem bestehenden Entwicklungspfad initiiert, da völlig neue Technologie-, Produkt- oder Marktcompetenzen aufgebaut werden. Schließlich können Unternehmen auch durch strikte Abschottung Möglichkeitsräume schaffen, die das Entstehen radikaler Innovationen wahrscheinlich machen (z.B. in Form von Skunkwork-Projekten wie den Lockheed Advanced Development Programs bei Lockheed Martin oder Google X von Google). Diese Inkubatoren radikaler Erneuerung schaffen einen klaren formalen Rahmen, in dem völlig neuartige Technologien oder Produkte generiert werden können, da explizit ein sehr hohes Risiko des Scheiterns in Kauf genommen wird.

Radikale Erneuerung	Aktivitäten
Kulturwandel (Team- & Organisationsentwicklung)	Substanzielle Veränderung der strategischen Identität des Unternehmens(bereichs)
Mergers & Acquisitions	Akquisition eines anderen Unternehmens(bereichs)
Venturing	Etablierung eines neuen Unternehmens(bereichs)
Wissensgenerierung	Identifikation und Aufbau völlig neuer Wissenspotenziale
Radikale Produkt- oder Marktinnovationen	Identifikation und Umsetzung von Neuerungen, die weit über das Bestehende hinausgehen bzw. damit brechen

Tab. 2: Radikale Erneuerung (Auswahl)

Das langfristige Überleben von Unternehmen hängt davon ab, wie weit sie in der Lage sind, kurzfristige Profitabilität auf Basis bestehender Kompetenzen mit dem Aufbau neuer Kompetenzpotenziale für die Zukunft zu balancieren. Demnach sind inkrementelle Entwicklungen (Exploitation) mit Prozessen radikaler Erneuerung (Exploration) zu verbinden. Das strategische Bestreben, beide Entwicklungsmodi gleichzeitig auf hohem Niveau zu balancieren wird als *Ambidextrie* („Beidhändigkeit“) bezeichnet²⁹ (Tabelle 3).

In der strukturellen Ambidextrie wird das Unternehmen in exploitative und explorative Bereiche getrennt. Die Trennung kann von einer einfachen Abteilungsbildung bis zur Ausgründung in Form eines Ventures führen. Das zentrale Prinzip ist die Entkoppelung von inkrementeller Entwicklung und radikaler Erneuerung, wodurch der für die radikale Erneuerung notwendige Möglichkeitsraum geschaffen wird. Beide Entwicklungsmodi werden primär auf Top-Management-Ebene verbunden und nur punktuell durch übergreifende Teams unterstützt (z.B. in Form unterschiedlicher Geschäftssegmente bei IBM oder durch die Spartenorganisation bei Greiner). Bei der kontextuellen Ambidextrie wird über Projekte eine Koppelung von Exploration und Exploitation auf individueller Ebene ermöglicht, wodurch ein ständiger Wissens- und Informationsfluss zwischen explorativen und exploitativen Bereichen möglich wird. Mitarbeiter sind gleichzeitig in unterschiedlich exploitativen und explorativen Projekten engagiert. Da sie über hohes Hintergrundwissen und strategisches Grundverständnis verfügen, sind sie in der Lage, selbst im Rahmen ihrer vereinbarten Zielsysteme zu entscheiden, wie sie ihre Zeit für exploitative oder explorative Aktivitäten einsetzen (z.B. bieten 3M und Google Experten an, zwischen 15-20% der Arbeitszeit für eigene explorative Projekte zu nützen; die übrige Zeit ist für operative Tätigkeiten vorgesehen). Die Organisation bzw. das Top-Management gibt lediglich den Rahmen vor (z.B. über Zielvereinbarungen, Budgetierungen, Projektinitiierungen), wie die Verteilung zwischen Exploration und Exploitation ausgestaltet werden soll. Großunternehmen verfügen oft über ein Portfolio an exploitativen und explorativen Geschäftsbereichen, wo neben der strukturellen Trennung auch kontextuelle Formen der Ambidextrie koexistieren können (hybride Ambidexterity). In einer temporären Ambidextrie - im Sinne eines Continuous Change - werden lange Phasen der Exploitation durch kurze explorative Phasen unterbrochen, um die Organisation substantziell neu auszurichten (z.B. ändern einzelne Departments des Austrian Institute of Technology dann ihre organisationalen Kompetenzen in einem Feld substantziell, sobald die Kommerzialisierung erfolgreich eingeleitet wurde; danach folgt wieder eine forschungsintensive Phase in einem völlig neuen Feld). Dadurch bleibt die Organisation strategisch weit offen für Betätigungsfelder in völlig neu entstehenden Technologiebereichen oder Märkten.

Bei technologie- oder marktübergreifender (cross-functional) Ambidextrie versuchen Unternehmen strategische Entwicklungsoptionen durch die Nutzung bestehender Technologien (Exploitation) in völlig neuen Märkten (Exploration) zu generieren bzw. umgekehrt exzellentes Marktwissen zu nützen (Exploitation), um radikal neue Technologien für diese Märkte zu entwickeln (Exploration). Unternehmen behalten etwa den bestehenden technologischen Entwicklungspfad weitgehend bei und versuchen die Technologie mit den zugrunde liegenden organisationalen Kompetenzen in völlig neue Märkte zu bringen, d.h. das technologische Potenzial zu hebeln (leveraging). Fischer beispielsweise nutzte die Leichtbautechnologie der Skiproduktion, um erfolgreich mit FACC in den Flugzeugbau einzusteigen. Gleiches gilt auch für die Nutzung von Marktwissen, das auch dazu eingesetzt werden kann, Kundenbedürfnisse zu erkennen, für die bislang keine Technologie in passender Weise verfügbar ist. Apple nutzte beispielsweise exzellentes Marktwissen, um mit radikal neuen Technologien (z.B. Smart-

phones, Tablets) Marktspielregeln in bestehenden Märkten zu durchbrechen. Über den Entwicklungsverlauf des Unternehmens hinweg können durch Eigenentwicklungen, Allianzen oder Akquisitionen Potenziale erschlossen werden, die ein ständiges Alternieren zwischen Technologie-Leveraging und Market-Leveraging ermöglichen, wodurch das langfristige Überleben des Unternehmens - im Sinne eines Methusalem-Gens - gewährleistet werden kann. Beispielsweise wandelte sich Nokia seit 1865 vom Papiererzeuger zum gegenwärtigen Software- und Netzwerktechnikhersteller oder General Electric seit 1890 vom Glühbirnenerzeuger zum diversifizierten Konglomerat aus Kraftwerksbauer, Flugzeugkomponentenerzeuger, Medizintechnik- und Finanzunternehmen.

Ambidextire	Aktivitäten
Strukturelle Ambidextrie	Strukturelle Trennung von exploitativen und explorativen Bereichen
Kontextuelle Ambidextrie	Kontextuelle Integration von exploitativen und explorativen Aktivitäten
Temporäre Ambidextrie	Zeitliche Trennung von exploitativen und explorativen Phasen
Technologieübergreifende (cross-functional) Ambidextrie: Technologie-Leverage	Übertragung technologischer Kompetenzen in völlig neue Märkte
Marktübergreifende (cross-functional) Ambidextrie: Market-Leverage	Nutzung marktspezifischer Wissenspotenziale für die Einführung völlig neuer Technologien

Tab. 3: Ambidextrie

Strategische Veränderungen können entweder temporär als Veränderungsprojekt konzipiert oder im Sinne einer Ambidextrie als kontinuierliche Balance zwischen inkrementeller Entwicklung und radikaler Erneuerung gestaltet werden. Die Basis, um über das notwendige Ausmaß an Veränderungen zu entscheiden, wird in Reflexionsprozessen gelegt (z.B. Strategieentwicklungsprozesse, Reflexionsworkshops oder Individualcoachings oder -reflexionen), wo die Zukunftsfähigkeit der im bestehenden Leistungskern eingebetteten organisationalen Kompetenzen in Hinblick auf mögliche Entwicklungsszenarien am Prüfstand steht. Daraus können Maßnahmen abgeleitet werden, um den Entwicklungspfad des Unternehmens bzw. Unternehmensbereichs zwischen inkrementeller Entwicklung und radikaler Erneuerung zu gestalten.

Leadership: Führung des Leistungskerns

Kernaufgabe von Führungskräften ist das Erreichen der strategischen Zielsetzungen und die Weiterentwicklung der Organisation in ihrem Verantwortungsbereich. In sozialen Interaktionsprozessen müssen sie dafür das Zielsystem der Mitarbeiter in Richtung Unternehmens- bzw. Veränderungsziele beeinflussen. Führungskräfte koppeln – im Führungsrad – den Leistungskern mit der Unternehmensstrategie (Abbildung 4). Über die eigene Prioritätensetzung, die Steuerung von Teamprozessen und über die Gestaltung der Organisation können sie das Leistungssystem (formale Regeln und soziale Normen) ausgestalten sowie durch Rekrutierung, Entwicklung oder Abbau von Mitarbeitern auch die Form der Leistungspotenziale beeinflussen.

Elemente der Prioritätensetzung	Kernfragen
Führungsrolle & Selbstverständnis	Wie wird die Führungsrolle ausgelegt?
Führungsfähigkeiten	Welche Fähigkeiten werden zur Einflussnahme wie genutzt?
Führungsentscheidungen & Aufmerksamkeit	Worauf richtet sich die Aufmerksamkeit bei Führungsentscheidungen?
Führungssagenda	Wie werden Themen verankert?
Führungsstil & situative Führung	Wie wird Einfluss auf Teammitglieder genommen?

Tab. 4: Prioritäten setzen

Die Prioritätensetzung resultiert strategisch aus dem Selbstverständnis (aktives oder passives Leadership) und aus der dadurch geprägten Rollenauslegung der Führungskraft. In der Führungsrolle kondensieren die Erwartungen der Führungskraft an seine präferierte bzw. von der Organisation erwarteten Rollenauslegung und den kollektiven Erwartungen der Teammitglieder an die Führungskraft. Formal stellt die Organisation über die Hierarchie den Rahmen - Entscheidungs-, Ressourcenallokations-, Weisungs- und Sanktionsrechte - zur Verfügung, der potenziell die Zuschreibung von Autorität durch die Teammitglieder an die Führungskraft befördern kann. Expertise, Informationsvorsprünge oder Vorbildwirkung dienen zudem als Quellen der Macht, um Autorität zugeschrieben zu bekommen. Dadurch verfügen Führungskräfte, sofern sie durch die Teammitglieder akzeptiert sind, über ein größeres Entscheidungspouvoir auch zur Gestaltung von Teamprozessen bzw. zur Weiterentwicklung des Organisationsdesigns in ihrem Einflussbereich.

Führungskräfte sind gezwungen neben operativen Aktivitäten (z.B. Vertriebstätigkeit) immer eine Balance zwischen Leadership und Management zu finden, um die Führungsrolle umfassend auszufüllen. Management bezieht sich mehr auf Planungs-, Organisations- und Kontrollprozesse und hat auch die finanzielle Dimension der Tätigkeit im Blick. Leadership hingegen rückt jene Rollenbündel in den Mittelpunkt, die sich auf den Kern der Führer-Geführtenbeziehung beziehen, d.h. die Gestaltung der interpersonellen Beziehungen, den Informationstransfer und die Entscheidungsfindung. Wirkungsvolle Führung zur Gestaltung des Leistungskerns bedarf einer aktiven Auslegung der Führungsrolle.

Um den Anforderungen an die Führungsrolle zu entsprechen sind Fach- bzw. Methodenfähigkeiten, soziale Fähigkeiten und vor allem strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten notwendig (d.h. Fähigkeiten des Sensing, Seizing und Reconfiguring). Konzeptionelle Fähigkeiten dienen neben der Komplexitätsreduktion und der kollektiven Ausrichtung der Teams auf die strategischen Zielsetzungen des Bereichs zur Lenkung der Aufmerksamkeit der Führungskraft auf strategisch bedeutsame Themen, um die Agenda der Organisation bzw. des Teams aktiv zu gestalten.³⁰ Die Lenkung der Aufmerksamkeit auf prioritäre Themen ist neben Wissen, Macht und Zeit die wichtigste Ressource für Führungskräfte. Die strukturierte Entwicklung von Konzepten und Stra-

tegien, um mit komplexen Problemstellungen funktional umzugehen, erfordert ausreichend Wissen, Zeit und Aufmerksamkeit, um unterschiedliche Einflussfaktoren und Zukunftsoptionen zu durchdringen (z.B. Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, Denken in Szenarien). Dadurch lässt sich die Führungsagenda gestalten, um in Richtung Mitarbeiter, horizontal und nach oben die eigenen Themen konsequent zu setzen und zu verfolgen.

Die große Kunst im Führungsalltag ist schließlich die Herstellung der Anschlussfähigkeit des Führungshandels. Umfeldbedingungen, Persönlichkeiten, Erfahrungshintergründe und vieles mehr sind unterschiedlich ausgeprägt. Dennoch muss die Führungskraft für ihre Entscheidungen Akzeptanz von den Mitarbeitern zugeschrieben bekommen, um zielgerichtet Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten zu nehmen. Die Führungskraft bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen autoritären Alleinentscheidungen und partizipativen Formen der Entscheidungsfindung. Situativ den Führungsstil zwischen Alleinentscheidung und Partizipation der Teammitglieder zu wählen unterstützt die Möglichkeiten der Einflussnahme.³¹ Sind Akzeptanz wichtig, ausreichend Zeit für Kompromissbildung vorhanden und Mitarbeitern in der Sache kompetent bietet sich ein partizipatives Vorgehen an. Kann hingegen die Entscheidung hierarchisch durchgesetzt und das Leistungsergebnis gut kontrolliert werden, ist Zeit knapp und fehlen Mitarbeitern passende Kompetenzen, dann ist eine autoritäre Alleinentscheidung naheliegender.

Elemente der Teamprozesssteuerung	Kernfragen
Zielsystem	Wie weit sind Akzeptanz und ein gemeinsames Grundverständnis für das Zielsystem vorhanden?
Soziale Normen (Spielregeln)	Wie weit sind gemeinsame Spielregeln (z.B. Entscheidungsfindung, Kommunikation, Umgang mit Kritik) etabliert und akzeptiert?
Rollensystem	Wie weit ist ein ausdifferenziertes Rollensystem im Team etabliert und akzeptiert?
Kohäsion	Wie vertrauensvoll arbeiten die Teammitglieder zusammen?
Interaktionsdichte	Wie intensiv sind die Interaktionen zwischen den Teammitgliedern?

Tab. 5: Teamprozesse steuern

In Teams ist zentrales Wissen über organisationale Kompetenzen verankert und dort wird es handlungswirksam. Aus diesem Grund kommt der *Steuerung von Teamprozessen* große Bedeutung zu, um die sozialen Normen bzw. die kulturelle Identität im Leistungskern wettbewerbsfähig zu halten (Tabelle 5). Google versuchte zu errechnen, wie die ideale Teamzusammensetzung aussieht, um erfolgreich zu sein. Dazu wurden im großen Stil verschiedenste Daten der Gruppenmitglieder und des Interaktionsverhaltens erhoben. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass nicht individuelle Faktoren der Gruppenmitglieder oder deren individuelles Interaktionsverhalten entscheidend für die Leistungsfähigkeit sind. Vielmehr unterscheiden sich erfolgreiche von weniger er-

folgreichen Teams in ihren sozialen Normen. Besonders das Ausmaß psychologischer Sicherheit (Vertrauen) entscheidet über Erfolg. Gruppen lernen schneller und verbessern sich dadurch effektiver, wenn in einem angstfreien Kontext (z.B. in Debriefing- oder Lessons-learned-Workshops) über Fehler, innovative Ideen oder Konflikte gesprochen werden kann. Die Grundlage dazu ist der enge Zusammenhalt innerhalb des Teams. Hochleistungsteams zeichnen sich daher neben den passenden Leistungsnormen auch durch funktionale Lernnormen aus, wo bei hoher Kohäsion (Zusammenhalt) ausreichend psychologische Sicherheit für die einzelnen Teammitglieder vorhanden ist, um schnell noch effektiver zu lernen.³²

Der Weg zu Hochleistungsteams führt einerseits über die Schaffung eines gemeinsamen Bezugsrahmens über das Zielsystem des Teams, über die Etablierung und Akzeptanz von Spielregeln (z.B. in Bezug auf Leistung, Entscheidungsfindung, Kommunikation oder dem Umgang mit Fehlern und Konflikten) sowie über die akzeptierte Ausformung des Rollensystems. Andererseits ist durch die Steuerung der sozialen Prozesse im Team eine vertrauensvolle Umgebung mit ausreichend psychologischer Sicherheit und einem hohen Ausmaß an Identifikation mit dem Team (Kohäsion) zu schaffen. Psychologische Sicherheit, Vertrauen und Identität hängen auch von der Interaktionsdichte ab. Denn wenn Teammitglieder nur per Telefon oder Skype interagieren, wird das Gefühl wechselseitiger Verpflichtung bescheiden ausgeprägt sein. Die Investition zur Stärkung der Kohäsion im Team durch häufigere Interaktion (z.B. Jour-fixe oder Strategiemeetings, Outdoor-Aktivitäten) fördert daher den Zusammenhalt. Klarheit in Bezug auf Ziele, Normen und Rollen ermöglicht bei ausreichendem Vertrauen eine konsistente Identität als Team. Dadurch werden Zusammenhalt, Leistung und Lernen im Team befördert.

Die *Gestaltung der Organisation* kann schließlich den Rahmen schaffen, über den die Führungskraft formellen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Leistungskerns nehmen kann (Tab. 6). Die Organisationsgestaltung ermöglicht Führungskräfte ein für sie passendes formales Leistungssystem zu kreieren und dieses über die Hierarchie im Unternehmen handlungswirksam werden zu lassen. Der Gestaltungsspielraum zur formalen Regelsetzung ist auf höheren Hierarchieebenen groß. Doch auch auf unteren hierarchischen Ebenen besteht ein gewisses Ausmaß, dass durch formale Gestaltungsinitiativen die eigenen Vorstellungen formal in der Organisation verankert. Dadurch wird auch Teamprozessen ein formaler Rahmen gegeben.

Mit der Organisationsgestaltung werden jene motivationalen Rahmenbedingungen festgelegt, die über die informellen Teamprozesse hinausgehen. Das Ausmaß an Entscheidungsautonomie, die Möglichkeit zur Erlangung von Feedback von internen oder externen Kunden, der Variantenreichtum bzw. die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit wird primär formal über die Arbeitsgestaltung (z.B. Geschäftsprozesse, Stellenbeschreibungen) festgelegt. Auch wenn immer die kulturellen Faktoren (als soziale Normen eingebettet in den Teamprozessen) über die Auslegung der formalen Regelungen entscheiden, wirkt tendenziell ein Mehr an Autonomie, Feedback, Variantenreichtum und Ganzheitlichkeit neben dem Bedeutungsgehalt (Sinn) positiv auf die Motivation. Die

Entscheidung über den Formalisierungsgrad hängt von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Bereichs ab.

Über die Festlegung der Regelungsdichte und der Wahl der passenden HR-Architekturen wird ein strategisch angestrebtes Ausmaß an Effizienz und Flexibilität bzw. inkrementellen und radikalen Innovationen definiert. Das strategisch passende Organisationsdesign für die Unternehmensentwicklung hängt vom Geschäftsmodell und von der Umfelddynamik ab.³³ Exploitative Designs mit strikten formalen Regelungen sind besonders in moderat dynamischen Umfeldern angebracht, wo Wettbewerbsvorteile primär auf einer Effizienzorientierung und der laufenden Schaffung von inkrementellen Innovationen liegen. Die den errungenen Wettbewerbsvorteilen zugrunde liegenden organisationalen Kompetenzen werden weiter optimiert und in neuen Märkten repliziert (z.B. IKEA, McDonalds). Im Gegensatz dazu werden in explorativen Designs Flexibilität und die Kreation von radikalen Innovationen als essenziell betrachtet, da das Umfeld als hochdynamisch wahrgenommen wird. Wenige formale Regelungen sollen dazu dienen, die individuellen Potenziale für Flexibilität und Innovativität zu realisieren. Das Ausmaß an Formalisierung gibt schließlich auch den Rahmen vor, wie weit internes Unternehmertum ermöglicht wird. Denn die Dichte der Regulierung setzt die Grenzen, wie weit innovative und zum Teil regelbrechende Vorschläge außerhalb des Top-Management Teams Chancen zur Entfaltung bekommen. Embrionische Technologien, turbulente Entwicklungen oder disruptive Veränderungen bedingen ein hohes Ausmaß an Flexibilität und gleichzeitig die intensive Suche nach Killerapplikationen (Technologien, Geschäftsmodelle), um neue Standards zu setzen (z.B. Fraunhofer Gesellschaft, Space X). Im ambidextren Organisationstypus wird versucht, Effizienz und Flexibilität sowie inkrementelle und radikale Innovationen zu balancieren, wodurch auf eine Kombination aus exploitativen und explorativen Organisationsdesigns zurückgegriffen wird.

Elemente der Organisationsgestaltung	Kernfragen
Motivationale Rahmenbedingungen	Wie wirken sich formale Rahmenbedingungen auf die Motivation aus?
Regelungsdichte & HR Architektur	Wie sehr ermöglichen formale Regeln bzw. Systemarchitekturen das passende Ausmaß zwischen Effizienz und Flexibilität?
Internes Unternehmertum	Welcher formale Rahmen besteht, um Neuerungsimpulse funktional zu verarbeiten?
Wissensprozesse	Wie werden Wissensprozesse gestaltet?
Kommunikationssystem & Meetings	Wie strukturiert wird kommuniziert, um den Fluss an Informationen in alle Richtungen zu gewährleisten?

Tab. 6: Organisation gestalten

Formale Elemente der Organisationsgestaltung legen auch die Strukturen für Wissensprozesse fest. Dies betrifft sowohl die strukturierte Suche nach neuem Wissen wie

auch die Rahmenbedingungen für die Identifikation und den Transfer bestehender Erfolgsmuster innerhalb des Bereichs bzw. Teams. Klassische Formen der Abteilungsbildung oder der Einrichtung von Projektteams geben Innovations- oder Best-Practice-Transferprozessen einen formalen Rahmen. Wissens- und Informationsflüsse werden zudem durch die passende Ausgestaltung von Kommunikationssystemen geregelt. Im Gegensatz zu Ad-hoc-Kommunikation festigen sich in formalisierten Kommunikationssystemen (z.B. Jour-fixe-Meetings oder Strategieklausuren auf Teamebene bzw. Zielvereinbarungs- oder Arbeitsgespräche auf Individualebene) die Erwartungen der Teilnehmer, wodurch ein effektiver Informationsaustausch möglich wird und auch in Krisenzeiten auf eine robuste Kommunikationsform zurückgegriffen werden kann. Ein Blick auf Hochleistungsorganisationen (High-reliability Organizations) zeigt, dass dort der Formalisierung von Kommunikation große Bedeutung zukommt (z.B. in Flugzeugcockpits oder Militäreinheiten).

Conclusio

Führung und Wandel des Leistungskerns entscheiden über die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen (Abbildung 5). Das Zusammenspiel von individueller und organisationaler Ebene, das in Form der einfachen Kernregeln die Genetik eines Unternehmens charakterisiert, bedarf der Aktivität von Führungskräften, um strategische Impulse und Wandelinitiativen in der Organisation zu tragen. Dadurch ist das organisationale Leistungssystem zu schaffen und wettbewerbsfähig zu halten, das wiederum zur Entfaltung der individuellen Leistungspotenziale der Mitarbeiter dient. Die Dynamik des gegenwärtigen Wirtschaftssystems bedingt eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Leistungskerns. Prioritätensetzung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung dienen dabei den Führungskräften als Möglichkeit, auf die Konstitution des Leistungskerns Einfluss zu nehmen.

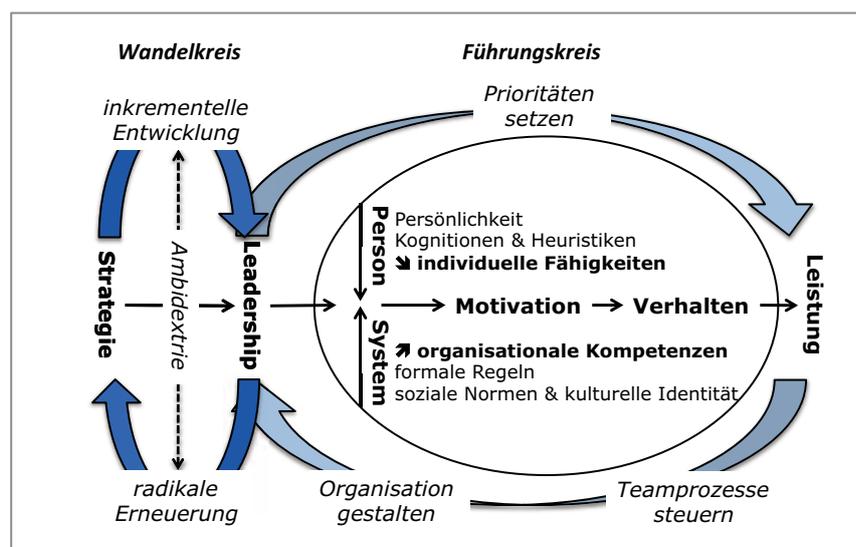


Abb. 5: Führung und Wandel des Leistungskerns

Führungskräfte können anhand des Führungs- und des Wandelrads Einfluss auf den Leistungskern nehmen. In einem ersten Schritt ist eine strategische Reflexion notwendig, inwieweit das aktuelle Leistungsverhalten des Teams bzw. der Mitarbeiter den gegenwärtigen und antizipierten Umfeldanforderungen entspricht. Dies kann sowohl institutionalisiert über Strategieentwicklungsprozesse geschehen oder ad-hoc, wenn akute Ereignisse und Entwicklungen (z.B. Fehler, Krisen, neue Technologien, Marktanteilsverluste, Abwanderungen bedeutender Kunden) Besonders das Zusammenspiel von Person und System kommt dieser Reflexion große Bedeutung zu. Denn das Leistungssystem schafft den Rahmen, um die Leistungspotenziale von Führungskräften und Mitarbeitern möglichst optimal zu nützen. In einem zweiten Schritt sind auf Basis der Reflexionen Maßnahmen zu planen und umzusetzen, um effektiver den Zukunftsanforderungen zu entsprechen. Mit einem begleitenden Controlling sollte die Aufmerksamkeit auf die Erfolgserreichung der Maßnahmen und auf deren Wirkung zur Weiterentwicklung des Leistungskerns bzw. des Unternehmens insgesamt gelenkt werden.

Auf Personenebene ist die Frage nach der passenden Ausstattung mit individuellen Fähigkeiten - dem Leistungspotenzial - relevant. Sind im Team - vom Top-Management Team bis zur untersten Teamebene - die notwendigen strategisch-konzeptionellen, fachlich-methodischen und sozialen Fähigkeiten in ausreichendem Maße vorhanden, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern? Die Entwicklung der Fähigkeiten kann entweder über einen Wechsel der Personals oder über Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen. Der Wechsel des Personals ermöglicht die Rekrutierung neuer Persönlichkeitstypen sowie den Zugriff auf erfahrungsbasierte Kognitionen und Heuristiken, die in Summe neue individuelle Fähigkeiten für die Organisation rasch an den als notwendig erkannten Positionen im Unternehmen zugänglich machen. Beispielsweise könnten fundamentale Krisen dazu führen, dass krisenerprobte Sanierer benötigt werden, um das Unternehmen wieder auf Kurz zu bekommen. Die Rekrutierung von Personen mit Krisenerfahrung für die obersten Führungsebenen ermöglicht dem Unternehmen eine schnellere Verfügbarkeit der dafür notwendigen individuellen Fähigkeiten als dies durch eine langsame interne Führungskräfteentwicklung möglich gewesen wäre.

In Bezug auf das Leistungssystem stellt sich die Frage nach der Ausstattung mit den passenden organisationalen und strategischen Kompetenzen, um in der Gegenwart ausreichend profitabel und für die längerfristige Zukunft gerüstet zu sein. Die Weiterentwicklung der bestehenden strategischen und organisationalen Kompetenzen sowie die Entwicklung zukünftiger Kompetenzen bedingt eine Weiterentwicklung der bestehenden sozialen Normen und der Identität der Organisation oder die Modifikation der Strukturen oder Prozesse (d.h. der formalen Regeln). Beispielsweise wird aktuell dem Thema der zunehmenden Digitalisierung von Geschäftsmodellen (z.B. Stichwort: Industrie 4.0) große Aufmerksamkeit gewidmet. Durch die Akquisition eines Unternehmens mit ausgereiften digitalen Kompetenzen kann schnell ein Zugriff auf neue strategische Kompetenzen ermöglicht werden. Die Etablierung von Ventures oder ein

Kulturwandel im Unternehmen wären hingegen viel langsamere Formen eines Wandels der kulturellen Identität (Tiefenebene), um das Unternehmen in die Digitalisierung zu führen. Auf oberflächlicher Ebene führen die unternehmensübergreifende Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder der Einsatz von neuen IT-Systemen beim Informationsmanagement zur Weiterentwicklung des formalen Rahmens des Unternehmens, um organisationale Kompetenzen in neuen Bereichen zu kreieren.

Mit den Stellhebeln des Führungs- und Wandelkreises können Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation in den für sie möglichen Verantwortungsbereichen Veränderungsinitiativen, die sich aus den strategischen Reflexionen ergeben, ins Unternehmen tragen. Mittels Prioritätensetzung, der Steuerung von Teamprozessen und dem Festlegen des passenden Organisationsdesigns liegen die Hebel in den Händen der Führungskräfte, um das passende Ausmaß der Veränderung zwischen inkrementeller Entwicklung oder radikaler Erneuerung zu steuern bzw. beide Entwicklungsmodi im Sinne einer Ambidextrie in Balance zu halten.

Literatur

-
- ¹ Der Leistungskern baut auf Lewins Feldtheorie-Gleichung „Behavior = f(Person, Environment)“ (Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. McGraw-Hill: New York), dem AOM-Framework (Ability-Opportunity-Motivation) (Blumberg, M., & Pringle, C.D. (1982). *The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance*. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569) und dem Konzept der Verhaltensdeterminanten (Können-Wollen-situatives Ermöglichen-soziales Dürfen und Sollen) (von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M.E. 2009. *Führung von Mitarbeitern*. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart) auf. Er geht über diese Konzeptualisierungen hinaus indem durch das Hinzufügen strategischer Bezüge (z.B. Strategie, Leadership, strategischer Kompetenzen) ein integratives Modell gebildet wird. Daraus sind mittels Führungs- und Wandelrad Handlungsanleitungen zu Leadership und Wandel mit dem Ziel ableitbar, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- ² Güttel, W.H. (2011): *New Austrian School of Management*. *Austrian Management Review*, Vol. 1: 17–29
- ³ Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden.
- ⁴ Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: *Journal of Management*, 17(1): 99–120 bzw. Kraaijenbrink, J./Spender, J. C./Groen, A. J. (2010). *The Resource-based View: A Review and Assessment of its Critiques*. *Journal of Management*, 36(1): 349–372.
- ⁵ Güttel, W.H./Vogel, R. (2013): *The Dynamic Capability View in Strategic Management*. In: *International Journal of Research Management*, 15(4): 426–446 bzw. Konlechner, S./Müller, B./Güttel, W.H. (2017): *A Dynamic Capability Perspective in Managing Technological Change: A Review, Framework and Research Agenda*. *International Journal of Technology Management* (forthcoming).
- ⁶ Güttel, W.H./Konlechner, S.W./Müller, B./Trede, J.K./Lehrer, M. (2012): *Facilitating Ambidexterity in Replicator Organizations: Artifacts in their Role as Routine-Re-Creators*. *Schmalenbach Business Review* 64: 187–203.
- ⁷ Güttel, W.H. (2015): *Was wir wollen sollen. Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime*. In *Austrian Management Review* 5: 12–24.
- ⁸ Duhigg, C. (2016): *What Google Learned from its Quest to Build the Perfect Team*. *New York Times - NYT Magazine*, February 25, 2016 (<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>)
- ⁹ Güttel W.H. (2015): a.a.O.

-
- ¹⁰ 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*, Vol. 9, 261-284.
- ¹¹ Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015): Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312 sowie Güttel, W.H. (2013): Konzeptuelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review* 3: 79-89; der Begriff Fähigkeit wird mit dem Kompetenzbegriff auf individueller Ebene gleichgesetzt. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird in diesem Beitrag von organisationalen Kompetenzen und von individuellen Fähigkeiten gesprochen.
- ¹² Roth, G. (2016): *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart.
- ¹³ Asendorpf, J.B./Neyer, F.J. (2012): *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin.
- ¹⁴ Herrmann, N. (2015): *The Whole Brain Business Book: Unlocking the Power of Whole Brain Thinking in Organizations, Teams and Individuals*. Columbus. In ähnlicher Weise können auch andere Verfahren zur Typologisierung von Persönlichkeiten herangezogen werden (z.B. Myers-Briggs-Typenindikator; Attems, R. & Heimel, F. (2003): *Typologie des Managers*. Frankfurt/M. und Wien).
- ¹⁵ Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks bzw. Weick, K.E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/M.
- ¹⁶ Güttel, W.H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 59(4). 465-486. Implizites Wissen kann partiell in narratives Wissen (Erzählwissen) transferiert und kodifiziert werden. Beispielsweise können Mitarbeiter über ihre Tätigkeiten in Erfahrungsaustauschgruppen (Communities of Practice) berichten. Dadurch lassen sich Teile ihrer Gewohnheiten erschließen und auch in Form von Protokollen oder Checklisten kodifizieren.
- ¹⁷ Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York; Cyert, R.M. & March, J.G. 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
- ¹⁸ Gigerenzer, G. (2012): *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Un-bewussten und die Macht der Intuition*. München.
- ¹⁹ Roth, G. (2016) a.a.O.
- ²⁰ Gruenauer, J./Güttel, W.H./Wurmbrand, A. (2017). Simple Rules: Wie sich Unternehmen das Leben einfacher machen können und dennoch effektiver agieren! *Zeitschrift für Führung & Organisation* (forthcoming). Alternativ können Kernregeln auch als „Simple Rules“ oder „Elementary Heuristics“ bezeichnet werden.
- ²¹ Sull D. N./Eisenhardt, K. M. (2015): *Simple rules: how to thrive in a complex world*. Boston.
- ²² In der abduktiven Logik wird zur (hypothesenbildenden) Erklärung eines Einzelfalls (Ereignisses) eine passende Theorie gesucht. Im Gegensatz dazu wird nach der deduktiven Logik die Passung einer Theorie für die Erklärung von Einzelfällen überprüft (Bestätigung der Theorie) und bei der induktiven Logik wird aus der Regelmäßigkeit von vielen Einzelfällen (im Sinne einer Erfahrungsakkumulierung) eine theoretische Erklärung entwickelt (Peirce, C.S. (1986): *Semiotische Schriften*, Bd. 1, Frankfurt/M.
- ²³ Gigerenzer, G. (2012): a.a.O.; Eisenhardt, K. M./Furr, N. R./Bingham, C. B. (2010): *Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Inviroments*. *Organization Science*, Vol. 21: 1263-1273.
- ²⁴ Sydow, J./Shreyögg, G./Koch, J. (2009): *Organizational Path Dependence: Opening the Black Box*. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- ²⁵ Der substanziellen Weiterentwicklung der Organisation stehen zwei Dilemmata entgegen. Das Produktivitätsdilemma entsteht durch die Nutzung der Lernkurve, um die Produktivität der bestehenden Produktionsprozesse zu verbessern, d.h. deren Effizienz durch IT-Einsatz oder durch laufende Kostensenkungsprogramme zu steigern sowie die Qualität zu verbessern. Von Dilemma wird deswegen gesprochen, da Veränderungen immer mit Kosten und Risiken verbunden sind, die es unter kurzfristigen Effizienzperspektiven zu vermeiden gilt. Die Vermeidung von Risiken und Kosten prägt auch das Innovationsdilemma. Unternehmen bevorzugen kleinräumige Innovationen, da sie Unsicherheit, Risiken und Kosten des Scheiterns von radikaleren Entwürfen vermeiden wollen.

-
- ²⁶ Gruenauer et al. (2017) a.a.O.; Eisenhardt, K. M./Sull D. N. (2001): Strategy as simple rules. In: Harvard Business Review 79(1): 106-119.; Sull D. N./Eisenhardt, K. M. (2015): a.a.O.
- ²⁷ Benner, M./Jing, R. (2016): Institutional regime, opportunity space and organizational path constitution: case study of the conversion of military firms in China. In: Journal of Management Studies 53(4): 553-579.
- ²⁸ Königswieser, R./Exner, A. (2006): Systemische Beratung. Stuttgart.
- ²⁹ Güttel, Wolfgang H./Konlechner, Stefan W. (2014): Ambidextrie als Ansatz zur Balancierung von Effizienz und Innovativität in Organisationen., in: Burr, Wolfgang (Eds.): Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung: 373-403; Raisch, S./Birkinshaw, J./Probst, G./Tushman, M. (2009): Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, 20: 685–695; Garaus, C./Güttel, W. H./Konlechner, S./Koprax, I./Lackner, H./Link, K./Müller, B. (2016): Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. The International Journal of Human Resource Management, 27(3): 355-381.
- ³⁰ Cobey, S.R. (2015): The 7 habits of highly effective people. Miami.
- ³¹ Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard business review, 78(2), 4-17.
- ³² Duhigg, C. (2016): a.a.O.
- ³³ Hansen, N./Güttel, W.H./Swart, J. (2017): HR in dynamic environments: Exploitative, exploratory and ambidextrous HRM architectures. International Journal of Human Resource Management (forthcoming)

Angaben zum Autor

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist seit 2009 Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und war von 2011 bis 2015 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. Die von ihm initiierte Austrian Academy of Management & Leadership fördert den Theorie-Praxis-Transfer im Bereich Management und Leadership. Seine Beratungsgesellschaft Güttel Management Consulting, Research, & Training dient ebenfalls dazu mit wissenschaftlichem Background praktische Probleme zu lösen.