



Wolfgang H. Güttel

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

Führung in turbulenten Zeiten ...

Seit Jahren beherrscht das Thema der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise die Medien. Wie hat sich dieses Thema auf den Führungsalltag ausgewirkt?

Mit Ausnahme der kurzen Krise der New Economy – Stichwort: Platzen der Dot-Com-Bubble – und nach 9/11 waren die letzten zwei Jahrzehnte geprägt von einem stetigen Wirtschaftsaufschwung. Seit dem Aufbrechen des Eisernen Vorhangs 1989 kam es zu einer sukzessiven Globalisierung der Wirtschaft. Neue aufstrebende Länder wie China, Russland, Südkorea oder zuletzt Brasilien und Südafrika, haben dafür gesorgt, dass global die Nachfrage markant gestiegen ist und dass über Outsourcing die Kosten deutlich gesenkt werden konnten. Erst mit dem Hereinbrechen der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden die Zeiten wieder um ein Vielfaches rauer und die Komplexität stieg sprunghaft an, da die bewährten Lösungsheuristiken der ManagerInnen nicht mehr so gegriffen haben wie dies in den Boom-Jahren der Fall war. Führungskräfte waren mit einem Wetterumschwung in der globalen Wirtschaftslage konfrontiert. Aus Schönwet-

terseglerInnen mussten sturmerprobte Steuermänner und -frauen werden. In vielen Unternehmen mussten schnelle und harte Entscheidungen getroffen werden, um in einem ersten Schritt das finanzielle Überleben sicherzustellen. In einem zweiten Schritt wurde dann stärker auf die neuen Steuerungsnotwendigkeiten eingegangen. Denn weder die strategischen Planungsinstrumente noch der damit verbundene Planungshorizont konnten beibehalten werden. Die Unsicherheit in den Märkten sorgte dafür, dass viel stärker ad-hoc und dezentral reagiert werden musste, als dies in der berechenbareren Boom-Zeit der Fall war.

Braucht es dazu eher „neue ManagerInnen“ oder stärker eine Weiterentwicklung des Verhaltensrepertoires der „alten ManagerInnen“?

Notwendig ist vor allem die Erweiterung des Verhaltensrepertoires der Führungskräfte. Sie mussten ihren bestehenden kognitiven Bezugsrahmen aus der Zeit der Boom-Jahre in Frage stellen und an die neuen Notwendigkeiten anpassen. Darunter ist zu verstehen, dass ich mich

als Führungskraft von der Vorstellung der vollkommenen Plan- und Berechenbarkeit verabschiede. In stabileren Zeiten werden Führungskräfte nicht ständig daran erinnert, dass wir kognitiv nicht in der Lage sind, alle Informationen sinnstiftend in einer angemessenen Zeit mit einem akzeptablen Ergebnis zu verarbeiten. In Zeiten der Krise hingegen zeigen uns die Turbulenzen in der Umwelt deutlich unsere Grenzen auf. Wir müssen mit viel größeren Limitationen in unserer Möglichkeit alle relevanten Einflussfaktoren identifizieren und analysieren zu können, umgehen lernen. Wichtig wurde die Fähigkeit, eine passende Auswahl an zentralen Indikatoren zu erkennen und auf dieser Basis schnelle Entscheidungen in einem stärkeren Ad-hoc-Modus zu treffen und sie allenfalls nachfolgend zu korrigieren. Korrekturen sind aber leichter in einer Umwelt, die sich disruptiv weiterentwickelt, möglich. Vielleicht ist ein anderes Bild hilfreich: jenes beispielsweise von WellenreierInnen, die ständig den neuen Anforderungen, die wenig berechenbar sind, gerecht werden müssen, um über der Wasseroberfläche zu bleiben. ManagerInnen mussten in gleicher Weise mit der Unsicherheit umgehen lernen. Sie mussten ihr Verhaltensrepertoire in diese Richtung erweitern und auch für sich selbst lernen, angemessene Entscheidungsheuristiken zu entwickeln, die ihnen ausreichend Sicherheit bei der Ad-hoc-Bewältigung von großen Herausforderungen geben. In diesem Sinne sind aus den „alten ManagerInnen“ „neue“ geworden, die nun über ein vielfältigeres Verhaltensrepertoire verfügen, um auch auf turbulente und disruptive Entwicklungen passend zu reagieren.

Was tun Unternehmen, um Führungskräfte für die neuen Herausforderungen vorzubereiten ?

Hier teilen sich die Unternehmen in zwei Gruppen. Auf der einen Seite gibt es jene Unternehmen, die der Vorstellung des Lernens on the job folgen und davon ausgehen, dass Führungskräfte durch ihr Tun lernen, mit den neuen Herausforderungen umzugehen. Investitionen in die Qualifizierung bzw. konkreter in Management Development werden rein unter dem Kostenaspekt betrachtet. In dieser Logik ist es daher stimmig, in Krisenzeiten die Ausgaben für Weiterbildung zu reduzieren. Die Gefahr dabei ist allerdings, dass dadurch Fehlentscheidungen bzw. auch Entscheidungen nicht oder zu langsam getroffen werden, die dem Unternehmen in Summe höhere Kosten verursachen, als Investitionen in die Veredelung der Führungskompetenzen der ManagerInnen. Die andere Gruppe von Unternehmen hingegen versucht die Führungskräfte zu entwickeln und ihnen ein Rüstzeug mitzugeben, durch das sie die neuen Herausforderungen besser meistern können. Dies reicht von der Unterstützung bei der Reflexion der Entscheidungsmuster etwa durch Coaching bis hin zu längeren MBA-Programmen, in denen Führungskräfte sich grundsätzlicher mit ihren Entscheidungsheuristiken auseinandersetzen, sie zum Teil in Frage stellen, aber jedenfalls ihr Verhaltensrepertoire erweitern können. Die Schwierigkeit liegt aber darin, dass sich der gefühlte Zeitdruck für ManagerInnen erhöht hat, auch in der Tat oft schnelle Entscheidungen notwendig sind und dadurch die Zeit für Reflexion unter die Räder kommt; Dringendes überdeckt Wichtiges. Hier kann eine Qualifizierung in Management Deve-

lopment-Programmen gegensteuern und den Blick auf Wichtiges richten, um strategisch überlegte Entscheidungen zu treffen. Das ständige Verharren im „Dringlichkeitsmodus“, sprich selbst unbedeutende Anfragen schnell lösen zu wollen, wird leichter überwindbar, wenn aus einer Helikopterperspektive eine Differenzierung geschaffen wird, um eine strategische Priorisierung für die Entscheidungsfindung zu schaffen.

Durch welche Maßnahmen können Führungskräfte lernen, selbst in Krisenzeiten effektive Entscheidungen zu treffen?

Gute Frage! Auf der einen Seite braucht es durch die Organisation selbst Rahmenbedingungen, die eine sinnvolle Entscheidungsfindung zulassen. Die Forschung zeigt, dass vor allem eine einfache Regelstruktur mit viel Freiraum für nachgelagerte bzw. dezentrale Einheiten in Krisenzeiten Führungskräften den Raum gibt, um passende Entscheidungen zu treffen, die sowohl für die disruptiv auftretenden Gegebenheiten passen, als auch innerhalb der strategischen Leitplanken des Unternehmens liegen. Auf der anderen Seite können sich Führungskräfte mit ihren typischen Entscheidungsmustern und Wahrnehmungsstrukturen auseinandersetzen, um zu verstehen, wie sie typischerweise entscheiden und welche Konsequenzen ihre Entscheidungen für das Unternehmen bzw. für ihre MitarbeiterInnen haben. An der LIMAK Austrian Business School bieten wir beispielsweise – zusammen mit Stefan Gatt – einen Outdoor-Seminarzyklus an, der entweder im Rahmen einer MBA-Ausbildung absolviert wird oder auch als Kurzprogramm gesondert gebucht werden kann. Ziel der Outdoor-

Aktivitäten ist es, die TeilnehmerInnen in „extremere“ Situationen zu bringen, in denen sie schnell und in für sie überraschenden Situationen Entscheidungen treffen müssen. Dies kann entweder bei der Führung von Gruppen durch Klettergärten oder beim Bau von Iglus für stürmische Winternächte erfolgen. In diesen Situationen fehlen vorhandene Entscheidungsheuristiken, d.h. ich muss schnell Entscheidungen treffen ohne auf Vorerfahrungen in der gleichen Situation zurückgreifen zu können. Deshalb wählen TeilnehmerInnen aus ihrem Erfahrungspool Entscheidungsheuristiken aus, die tief in der Persönlichkeitsstruktur und im darauf aufbauenden Verhaltensrepertoire verankert sind. In den nachfolgenden Reflexionen wird durch Feedback der anderen TeilnehmerInnen und durch uns als Trainer dieses tiefliegende Entscheidungsmuster sichtbar gemacht, mit Entscheidungen im unternehmerischen Kontext in Verbindung gesetzt, wissenschaftlich erklärt und dadurch für die TeilnehmerInnen verstehbar. Genau dies ist nun der Ansatzpunkt für die Ausweitung des Verhaltensrepertoire als Führungskraft. Habe ich verstanden wie ich in Extremsituationen typischerweise ticke, dann kann ich auch im unternehmerischen Kontext funktionaler damit umgehen und Abgründe umgehen, denn ich habe auch gelernt, welche weiteren Möglichkeiten der Entscheidungsfindung bestehen, um kritische Situationen gut zu meistern.

Das Interview führten Mag.^a Karin Link, Universitätsassistentin am Institut of Human Resource & Change Management und Univ.Prof. Dr. Wolfgang Güttel, Vorstand am Institut of Human Resource & Change Management.