

**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

Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management

Um bei schönem Wetter und mäßigem Wind zu segeln braucht es nur wenige Aktivitäten des Kapitäns, wovon auch der Begriff des Schönwetterseglers herrührt. Unternehmen können es sich aber nicht leisten, auf günstiges Wetter zu warten. Sie brauchen Führungskräfte, die auch im Gewitter schnell und klar entscheiden können. Sie müssen die Besatzung des Bootes richtig einsetzen, um sicher und zuverlässig einen Sturm zu überstehen. Denn Schiffe – wie auch Unternehmen – brauchen immer Entscheidungen, um in Fahrt zu bleiben, denn Stillstand führt in beiden Fällen zu Manövrierunfähigkeit und langfristig zum sicheren Untergang. In diesem Beitrag wird die Bedeutung der konzeptionellen Kompetenzen für Führungskräfte vor allem in turbulenten Zeiten erläutert.

In den ersten beiden Ausgaben der Austrian Management Review wurde der Frage nach der Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus der Austrian School of Economics auf das Management nachgegangen.¹ Besonders in turbulenten Zeiten sind Führungskräfte gefordert, Entscheidungen unter Unsicherheit schnell und zuverlässig zu treffen. Mit diesem Beitrag wird unter dem Rückgriff auf die New Austrian School of Management erläutert, welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, um mit ihren MitarbeiterInnen bzw. ihrem Team die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen und zudem punktuell unternehmerische Initiativen zu setzen. Sie greifen hierfür auf *konzeptionelle Kompetenzen* zurück, die ihnen einerseits dazu dienen, Informationen zu verarbeiten, die etwa von KundInnen, MitarbeiterInnen, anderen Bereichen des Unternehmens, aus den Medien oder von strategischen Allianzpartnern kommen. Aus diesen vielfältigen und oftmals widersprüchlichen Informationen müssen Führungskräfte für sich selbst ein schlüssiges Bild der Situation und von möglichen Handlungs-

alternativen kreieren. Andererseits müssen sie in der Lage sein, ihren Teammitgliedern ein konsistentes Grundverständnis der Ziele und Aktivitäten zu vermitteln, das zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung im unternehmerischen Kontext aus strategischer und operativer Sicht notwendig ist. Denn jedes Teammitglied braucht Orientierung wie und warum einzelne Tätigkeiten im Gesamtzusammenhang erfolgsrelevant sind.

Konzeptionelle Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte

Die Erfahrungen aus Management Development-Programmen zeigen, dass die Frage nach den Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte in turbulenten Zeiten wie diesen, aktueller denn je ist. Nahezu in jedem Training beklagen Führungskräfte, dass sie durch die operative Tätigkeit kaum Zeit finden, um mit ihren MitarbeiterInnen ausreichend zu kommunizieren und sich um Führungsaufgaben zu kümmern. „Die wissen doch hoffentlich sowieso was sie tun müssen, oder?“ „Ich muss doch mehr verkaufen als meine MitarbeiterInnen, oder?“ bzw. „Wenn ich nicht der beste Experte bzw. die beste Expertin im Team bin, dann bin ich doch für das Unternehmen überflüssig, oder?“ sind typische Aussagen zu diesem Thema. Doch schon Robert L. Katz legte mit seinem Beitrag im Harvard Business Review einen ersten Entwurf vor, der zeigt, welche Kompetenzen für effektives Führungshandeln notwendig sind.² Demnach benötigen Führungskräfte vor allem konzeptionelle Kompetenzen; je höher sie in der Hierarchie der Organisation angesiedelt sind, desto größer sollte der Anteil konzeptioneller Arbeit sein, wobei die Bedeutung sozialer Kompetenzen in etwa gleich bleibt. Führungskräfte sollten sich im Laufe ihrer Karriere vom operativen Arbeiten unter Nutzung ihrer Fachkompetenzen in Richtung konzeptionell-strategischer Aktivitäten unter Rückgriff auf ihre konzeptionellen Kompetenzen entwickeln.

Der Übergang von Fachkompetenz zur konzeptionellen Kompetenz fällt Führungskräften oft schwer. Beispielsweise wenn ihre technische Expertise die Grundlage für ihren individuellen Erfolg im Unternehmen und folglich auch für die Beförderung zur Führungskraft war. Unter Fachkompetenzen sind jene Kompetenzen zu verstehen, die mit der operativen Tätigkeit verbunden sind. Darunter fallen spezifische technische Kompetenzen, das Wissen über die Anwendung von Methoden zur Lösungsfindung oder

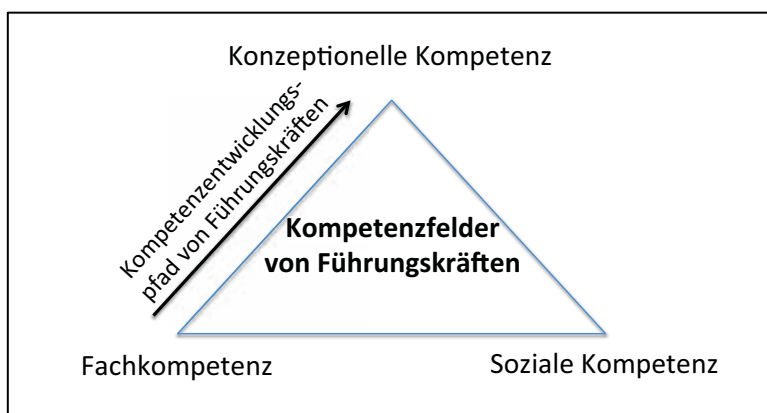


Abb.1: Kompetenzfelder von Führungskräften

die detaillierte Kenntnis eines bestimmten Marktes. Fachkompetenzen werden entweder im Laufe der (oftmals akademischen) Ausbildung oder durch Berufserfahrung erworben. Sie dienen in vielen Fällen als Kriterium zur Übertragung einer ersten Führungsfunktion. Wird davon ausgegangen, dass Führung als sozialer

Interaktionsprozess darauf aufbaut, dass einer Führungskraft von Geführten Autorität attribuiert wird³, dann dient vielfach fachliche Expertise als erste Machtgrundlage, um als Führungskraft Anerkennung und Akzeptanz bei den Geführten zu finden. Allerdings wandelt sich die Rolle des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, wenn er bzw. sie in der Organisation aus einer ExpertInnenrolle in eine Führungsrolle eintritt. Dann ist die Führungskraft für die optimale Verwendung der zugeordneten Human Resources verantwortlich, sprich für den zielgerichteten Einsatz der MitarbeiterInnen in seinem bzw. ihrem Team. In diesem Prozess kann auch die Machtgrundlage der Führungskraft von der fachlichen Expertise auf hierarchische Macht, Macht der Ressourcenkontrolle (Sanktionspotenzial), Macht des Informationsvorsprungs durch die Einbettung in höhere Hierarchieebenen des Unternehmens oder auf die Macht durch Vorbildwirkung übergehen.

Die Redewendung bei Führungskräften „ein Team gut aufstellen“ zeugt von der Bedeutung der konzeptionellen Kompetenz. Der Fußballtrainer ist nur in den untersten Landesligen ein „Spielertrainer“, d.h. er spielt selbst mit und übernimmt zwei im Prinzip widersprüchliche Rollen. Einerseits sollte er der beste Spieler sein und vielleicht auch mit dem „richtigen Riecher“ Tore schießen. Andererseits wird aber von einem Fußballtrainer erwartet, dass er den Überblick bewahrt und weiß, wie die (fachlichen) Fähigkeiten der Spieler möglichst gut zur Geltung kommen. Im professionellerem Fußball werden folglich die Rollen zwischen Trainer (Führungskraft) und Mannschaft (Team) klar verteilt, indem sich der Trainer

Kompetenzfelder von Führungskräften

Fachkompetenzen: Wissen und Erfahrungen in spezifischen Themenfeldern als Grundlage der operativen Aufgabenerfüllung.

Soziale Kompetenzen: Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit einzelnen Personen und Gruppen als Grundlage der gemeinsamen Aufgabenerfüllung.

Konzeptionelle Kompetenzen: Fähigkeit zur Verarbeitung komplexer Informationen zur Entscheidungsfindung sowie zur ganzheitliche Ausrichtung eines Teams bei der strategischen und operativen Aufgabenerfüllung.

um Strategie und Taktik kümmert und die Mannschaft ihre fachlichen (fußballerischen) Kompetenzen einsetzt. Im Unternehmenskontext ist es nicht viel anders. Die Führungskraft muss darauf achten, dass jedes Teammitglied seine bzw. ihre fachlichen Kompetenzen möglichst gut anwendet. Zudem ist der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen bzw. des Teams Aufmerksamkeit zu widmen, um die Leistungsfähigkeit auszubauen und neuen Zukunftsanforderungen zu entsprechen. Ist die Führungskraft nur in fachliche Aktivitäten verstrickt, wird sie nicht in der Lage sein die Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen gut genug zu kennen, um diese Aufgaben optimal zu erledigen.

Soziale Kompetenz ist in jeder Hierarchiestufe von Bedeutung, denn die Fähigkeit zur Zusammenarbeit braucht es zwischen einzelnen MitarbeiterInnen genauso wie innerhalb des Teams, der Abteilung, des Unternehmens und zu externen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten oder Medienvertretern bzw. Kapitalgebern. Soziale Kompe-

tenzen bereichern bei Führungskräften das Verhaltensrepertoire, um strategisch-konzeptionelle Aktivitäten effektiver umzusetzen. Über Reflexions- und Lernprozesse kann beispielsweise eine verbesserte Nutzung von Feedback, eine größere Offenheit für Neuerungen, eine Steigerung der Kommunikationsfähigkeit oder eine verbesserte Sensibilität für Fragen der Diversität in Bezug auf Geschlecht, Sozialisationshintergrund (z.B. Herkunft, Alter) oder regionspezifischen Besonderheiten geschaffen werden. Gleichmaßen von Bedeutung ist auch ein gesteigertes Verständnis für Gruppenprozesse und daraus resultierend die Möglichkeit der zielgerichteten Einflussnahme. Die sozialen Kompetenzen bilden demnach einen verbesserten Zugang zu Informationen, die Führungskräfte beim Einsatz ihrer konzeptionellen Kompetenzen benötigen, um sich ein reichhaltigeres Bild einer Situation zu schaffen. Sie stecken aber auch den Handlungsrahmen ab, wie Führungskräfte strategisch-konzeptionelle Initiativen ins Team einbringen können. Je reichhaltiger die sozialen Kompetenzen sind, desto fundierter können Entscheidungen getroffen werden und desto effektvoller kann Führung zur Entscheidungsumsetzung ausgeübt werden.

Wie Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen Orientierung geben

Konzeptionelle Kompetenzen erlangen mit der Übernahme einer Führungsfunktion an Bedeutung, da es dann darum geht für andere MitarbeiterInnen Verantwortung zu übernehmen und deren fachliche Kompetenzen (Expertise) effektiv einzusetzen und sie auch zu entwickeln.

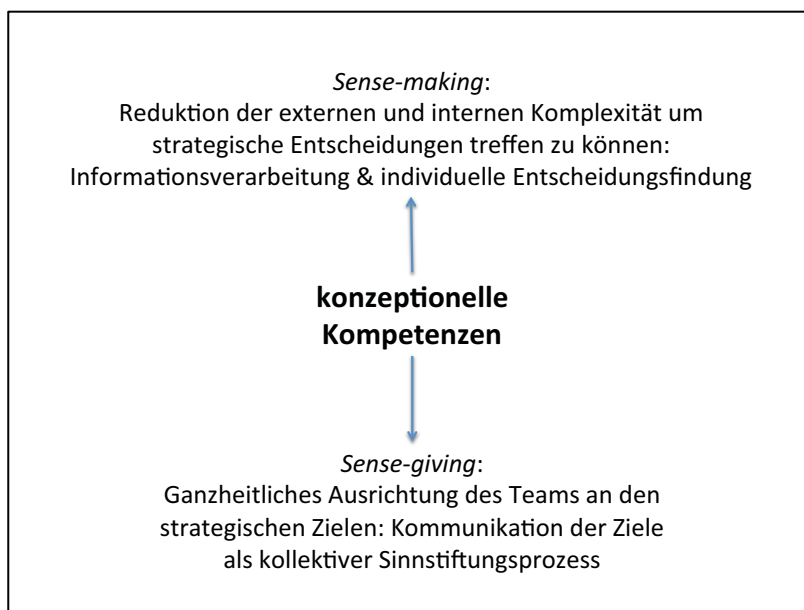


Abb.2: Konzeptionelle Kompetenzen

Führungskräfte müssen *ei-nerseits* vielfältige oftmals widersprüchliche Informationen sinnstiftend verarbeiten, die etwa vom Markt, von anderen Teammitgliedern, von anderen Abteilungen oder höheren Hierarchieebenen, in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen oder mit neuesten technologischen oder strategischen Entwicklungen kommen. Dazu sind Zeit und Aufmerksamkeit notwendig, die es von fachlichen Tätig-

keiten zu strategisch-konzeptionellen Aktivitäten umzuschichten gilt. Führungskräfte sind gefordert, ihre konzeptionellen Kompetenzen einzusetzen, um diese vielschichtigen und oftmals widersprüchlichen Informationen von außen für sich selbst zu ordnen, die Komplexität auf ein funktionales Niveau zu reduzieren und ein stimmiges Bild als Entscheidungsgrundlage zu kreieren.

An dieser Stelle ist jedenfalls sowohl vor einer zu großen Vereinfachung zu warnen, als auch vor einem Ersticken in der Informationsflut. Es ist für Führungskräfte eine Kunst ein passendes Anspruchsniveau⁴ zu finden, durch das Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit den Anforderungen der externen Umwelt genügen. Dazu können der Führungskraft entweder simple Daumenregeln dienen, die besonders in sehr dynamischen Märkten ein Überleben sichern oder komplexe Entscheidungsroutrinen, um die Zuverlässigkeit der Einschätzungen zu gewährleisten.⁵ Mit dem Begriff des „Sense-making“⁶ wird dieser Prozess gut umschrieben, denn Führungskräfte müssen durch den Einsatz ihrer konzeptionellen Kompetenzen in der Lage sein, für ihre Entscheidungen ein stimmiges Bild einer Situation mit einem Spektrum an Handlungsoptionen zu erzeugen, aus denen sie dann wählen können. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Führungskraft dadurch immer eine Alleinentscheidung treffen muss; ganz im Gegenteil. Denn durch die sorgfältige Abwägung von unterschiedlichen Informationen sollte die Führungskraft in der Lage sein, den adäquaten Modus der Entscheidungsfindung zu wählen, sprich entweder eher eine autoritäre Entscheidung zu treffen und diese dann gut zu begründen oder stärker auf Partizipation durch die Teammitglieder zu setzen um etwa Akzeptanz zu sichern. Doch genau diese Entscheidung braucht eine konzeptionelle Vorbereitung, die letztendlich alleine durch die Führungskraft zu treffen ist.

Andererseits müssen Führungskräfte in der Lage sein, auch ein konsistentes Bild zu entwickeln, um den Teammitgliedern ausreichend Orientierung zu geben, damit diese die Ziele des Teams im organisationalen Kontext sinnstiftend nachzuvollziehen und ihr Handeln daran ausrichten können. Dieser Prozess kann auch als „Sense-giving“⁷ bezeichnet werden. Wenn

die zentralen Erkenntnisse aus der aktuellen Motivationsforschung (Self-determination Theory⁸) herangezogen werden, dann lässt sich die Bedeutung von Sense-giving, die auf den Einsatz konzeptioneller Kompetenzen beruht, exemplarisch verdeutlichen. Denn mittels konsistentem Kommunizieren und Handeln können Führungskräfte versuchen, gezielt auf die subjektive Wahrnehmung

von MitarbeiterInnen Einfluss zu nehmen, indem etwa folgende Fragen beantwortet werden: Warum ist die spezifische Aufgabe wichtig? Warum ist der Entscheidungsfreiraum oder die Form der Entscheidungsfindung in dieser spezifischen Situation ange-

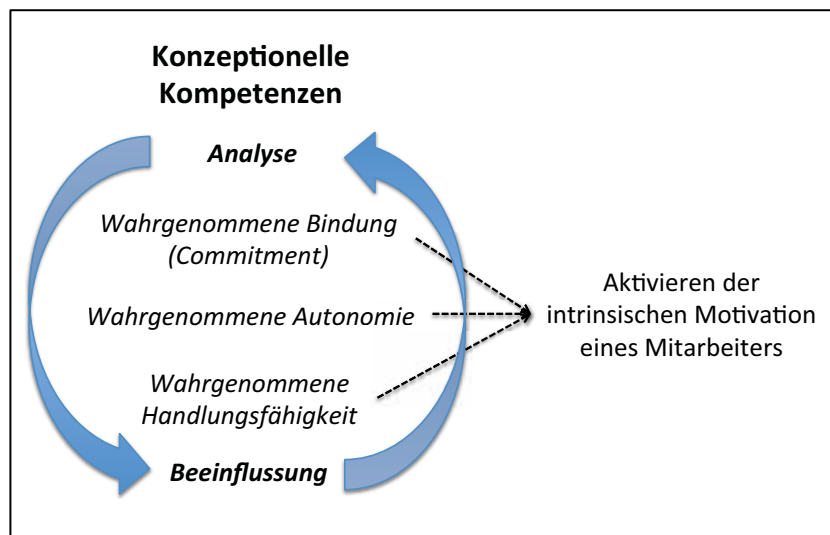


Abb.3: Konzeptionelle Kompetenzen und Motivation

bracht? Warum passt die Aufgabenanforderung zu den vorhandenen Fähigkeiten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin?

Wie Führungskräfte die motivationalen Rahmenbedingungen gestalten

Sense-giving ist deshalb bedeutsam, da die aktuelle Motivationsforschung zeigt, dass Leistung primär auf intrinsischer Motivation basiert und sich aus drei Quellen speist: subjektiv wahrgenommene Bindung (Commitment), subjektiv wahrgenommene Autonomie sowie subjektiv wahrgenommene Handlungsfähigkeit. Da immer die subjektive Wahrnehmung durch den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin entscheidend ist (und nicht das, was aus Sicht eines objektiven Beobachters gegeben ist), wird die große Bedeutung von Sense-giving-Aktivitäten durch die Führungskraft ersichtlich, denn dadurch lässt sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Handeln der MitarbeiterInnen und auf deren Wahrnehmung der Situation Einfluss nehmen.

Die subjektiv wahrgenommene Bindung ist dann besonders hoch, wenn sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin weitgehend mit den Zielen, Werten oder Normen der Organisation identifiziert und dadurch einen Sinn für den eigenen Leistungsbeitrag im Team oder für das Unternehmen insgesamt erkennt. Eine Führungsaufgabe ist daher, an der Bindung zwischen MitarbeiterIn und dem Team bzw. dem Unternehmen zu arbeiten und etwa den Wert der Arbeit für das größere Ganze hervorzuheben oder die längerfristigen Entwicklungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen im Unternehmen zu betonen. Eine weitere bedeutsame Aktivität der Führungskraft liegt auch darin, ein konsistentes Gesamtbild zu schaffen, zu dem sich MitarbeiterInnen committen können, denn konkurrierende bzw. paradoxe Ziele oder Verhaltensnormen sind der automatische Feind jeder Bindung, denn niemand kann gleichzeitig zwei widersprüchlichen Vorgaben folgen: „Sei innovativ, aber mach keine Fehler“. Gleiches gilt für Zeiten der Veränderung, wo das Bestehende dem Neuen gegenübersteht oder bei Fusionen, wo unterschiedliche Unternehmenskulturen um Akzeptanz konkurrieren. Führungskräfte müssen hier stimmige Perspektiven vermitteln und Paradoxien auflösen (z.B. durch zeitliche Trennung oder durch die Bearbeitung durch unterschiedliche Personen) damit für MitarbeiterInnen nachvollziehbar wird, wie unterschiedliche Ziele zu integrieren sind.

Das subjektiv wahrgenommene Ausmaß an Autonomie, d.h. an Entscheidungsfreiraum, sowie die subjektive Wahrnehmung der eigenen Handlungsfähigkeit durch den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin beeinflussen ebenfalls die intrinsische Motivation. Wiederum ist die subjektive Einschätzung der Person entscheidend, wie sehr sich diese als autonom und kompetent handlungsfähig sieht. Organisationale Strukturen oder fehlende Fähigkeiten um mit dem Freiraum umzugehen, wirken sich negativ auf die subjektiv wahrgenommene Autonomie aus. Führungskräfte können durch den Einsatz ihrer konzeptionellen Kompetenzen ein für die Anforderungen der Situation und für die Kompetenzen und Interessen des Mitarbeiters passendes Ausmaß an Freiraum festlegen und die Entscheidung für sie oder ihn nachvollziehbar begründen. Dazu ist es notwendig, sich mit der konkreten Arbeitssituation der einzelnen MitarbeiterInnen

auseinanderzusetzen und einzuschätzen, wie weit die Komplexität von der Person selbst beherrscht wird bzw. wo und in welcher Form Unterstützung notwendig ist um eine Überforderung (bzw. Unterforderung bei zu simplen Aktivitäten) zu verhindern.

Daraus folgt die Anforderung für Führungskräfte, ein breites Verhaltensrepertoire an unterschiedlichen Führungsstilen entlang des Tannenbaum & Schmidt-Kontinuums⁹ zu entwickeln, um auf unterschiedliche Situationsanforderungen auch variantenreich reagieren zu können. Die Basis für die Ausübung eines situativen Führungsstils¹⁰ bilden konzeptionelle Kompetenzen zur Situationsanalyse und in der Entscheidung für ein situationsgerechtes Führungsverhalten. Hierunter fällt etwa die Kommunikation einer autoritäreren Alleinentscheidung (z.B. weil Zeit in Verzug ist bzw. MitarbeiterInnen nicht über die notwendigen Informationen verfügen) oder die Formulierung von Erwartungen bezüglich einer Gruppenentscheidung durch das Team (z.B. da die Akzeptanz der Lösung für die Umsetzung notwendig ist). Ein breites und reflektiertes Wissen über unterschiedliche Führungsstile bildet deshalb die Voraussetzung für ein situationsgerechtes Führungsverhalten, um die Unternehmensziele möglichst wirksam zu erreichen. Deshalb arbeiten gute Management Development-Programme daran, dass Führungskräfte ihren dominanten Führungsstil über Reflexionsprozesse erkennen und auf dieser Basis einen Variantenreichtum für unterschiedliches Führungsverhalten (entlang des Kontinuums von autoritär bis partizipativ) erlernen und situationspezifisch einsetzen können, um effektiv zu führen.

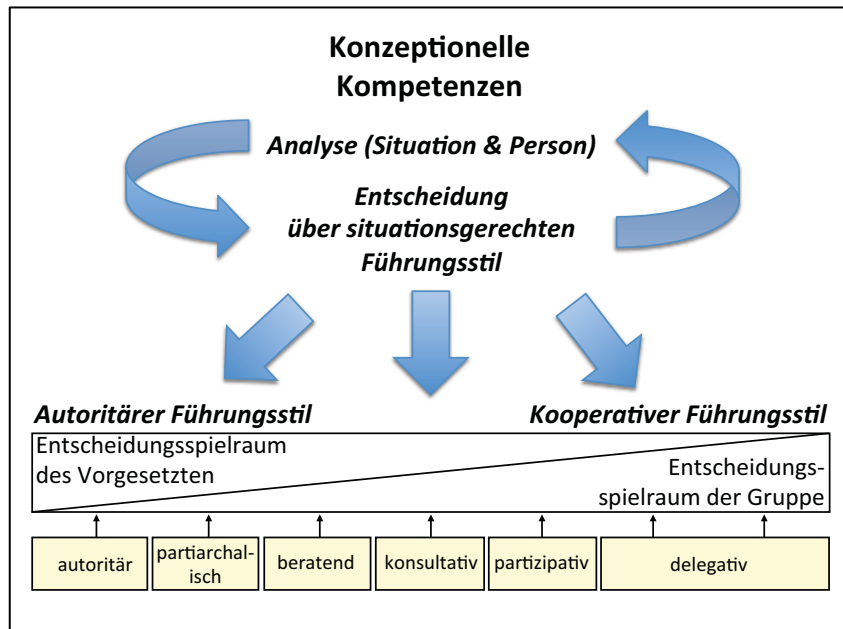


Abb.4: Konzeptionelle Kompetenzen und Führungsstil

Hierunter fällt etwa die Kommunikation einer autoritäreren Alleinentscheidung (z.B. weil Zeit in Verzug ist bzw. MitarbeiterInnen nicht über die notwendigen Informationen verfügen) oder die Formulierung von Erwartungen bezüglich einer Gruppenentscheidung durch das Team (z.B. da die Akzeptanz der Lösung für die Umsetzung notwendig ist). Ein breites und reflektiertes Wissen über unterschiedliche Führungsstile bildet deshalb die Voraussetzung für ein situationsgerechtes Führungsverhalten, um die Unternehmensziele möglichst wirksam zu erreichen. Deshalb arbeiten gute Management Development-Programme daran, dass Führungskräfte ihren dominanten Führungsstil über Reflexionsprozesse erkennen und auf dieser Basis einen Variantenreichtum für unterschiedliches Führungsverhalten (entlang des Kontinuums von autoritär bis partizipativ) erlernen und situationspezifisch einsetzen können, um effektiv zu führen.

Wie Führungskräfte unternehmerische Initiativen setzen

Der Einsatz konzeptioneller Kompetenzen ist auch notwendig, wenn die Führungskraft eigene unternehmerische Aktivitäten setzen möchte, sei es die Umsetzung von radikalen Innovationen oder die Durchführung von Veränderungsprojekten. Auch hier muss den Teammitgliedern klar sein, warum und in welcher Weise sie zur Zielerreichung beitragen und wo sie sich (autonom) mit ihren fachlichen Kompetenzen einbringen können. Wollen Führungskräfte unternehmerische Initiativen setzen, dann müssen sie die Handlungsagenda im Team gestalten. Im Prinzip stehen immer verschiedene

Agenden in Unternehmen im Wettstreit um Aufmerksamkeit. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob Effizienzsteigerungen durch Personalabbau, Internationalisierung über Auslagerungen, faire Vergütung oder die Schaffung radikaler Neuerungen im Vordergrund stehen. Gleiches gilt im kleinen Stil für die Führungskraft mit ihrem Team, wo strikte Aufgabenerfüllung, die Schaffung von großer Unabhängigkeit im Unternehmen, die Perfektion bei der Prozessbearbeitung oder die ständige Suche nach Neuerungen als dominante Agenden fungieren können. Verschiedene Agenden, eingebracht durch Führungskräfte, durch Teammitglieder, durch die Organisation oder durch BeraterInnen ringen demnach prinzipiell um Aufmerksamkeit. Nutzt nun die Führungskraft ihre konzeptionellen Kompetenzen effektiv, dann besteht die Chance, aktiv Einfluss auf die Wahrnehmung und Akzeptanz der Agenden durch die Teammitglieder zu nehmen und unternehmerische Initiativen zu setzen; andernfalls bleibt sie reaktiver Spielball im Kräftespiel des Teams oder kann nur im Ad-hoc-Modus Einfluss ausüben.

Konzeptionelle Kompetenzen sind in Krisenzeiten gefragter denn je, um bei großer Komplexität durch turbulente Zeiten zu navigieren. Dies gilt ganz besonders für den Umgang mit schwierigen Führungssituationen, für die Güttel & Pichler¹¹ Entstehungsbedingungen und Lösungsalternativen beschrieben haben. Führungskräfte müssen sorgsam die Hintergründe für eine problematische Situation analysieren, beispielsweise ob Probleme eher auf persönlicher Ebene liegen oder ob vielmehr die organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. widersprüchliche organisationkulturelle Werte und Normen, unklare Strukturen) ein Verhalten erzeugen, das als problematisch wahrgenommen wird. Aus dem Set an Lösungsalternativen sollte die Führungskraft dann eine passende Strategie festlegen; dies geht aber nur, wenn ausreichend Zeit in Analyse und Lösungsfindung investiert wird. Andernfalls dominiert auch hier Ad-hoc-Verhalten, das zu spontanen Fehlentscheidungen richtiggehend einlädt.

Die Führungskraft muss im strategisch-konzeptionellen Denken zumindest eine Nasenlänge vor den MitarbeiterInnen sein, um sie aktiv zu beeinflussen und nicht ad-hoc

	<i>operativ</i>	<i>strategisch</i>
<i>Einzelbesprechung</i>	Arbeitsbesprechung alltägliche operative Kommunikation	Zielvereinbarungsbzw. Mitarbeitergespräch Vereinbarung von langfristigen Performance-Zielen
<i>Teambesprechung</i>	Jour-fixe	Strategieklausur bzw. Teamentwicklung Strategische Ausrichtung bzw. Entwicklung des Teams

verschiedenen Situationen ausgeliefert zu sein. Sie muss wissen, was sie von den einzelnen MitarbeiterInnen erwartet und in welche Richtung sie sie entwickeln möchte. Dies bedeutet somit auch eine Vorbereitung auf die Interaktion mit dem Team bzw. den einzelnen MitarbeiterInnen. Werden Kommunikations- und Entscheidungsaktivitäten

Abb.5: Kommunikationsfelder

der Führungskraft unterschieden in operative und strategische Aktivitäten auf der einen Seite und in Einzel- bzw. Teamkommunikationsaktivitäten auf der anderen Seite, entsteht eine Vier-Felder-Matrix, die Führungskräften zur Analyse und zur Modifikation ihres Kommunikationsverhaltens mit den Teammitgliedern zur Verfügung steht. Langfristig und strategisch ist eine Teamklausur mit allen MitarbeiterInnen ausgerichtet, wo die Führungskraft das Team auf Linie bringen kann und die Verknüpfung der Teamaktivitäten mit der Unternehmensstrategie hergestellt werden soll. Unterjährig dienen Jour-fixe-Meetings zur Diskussion operativer Umsetzungsfragen auf Team-Ebene. Auf Ebene des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin sollte ein jährliches Zielvereinbarungsgespräch (vielfach synonym: Management by Objective bzw. Performance Management) die individuelle Verbindung zwischen Individualzielen mit den Team- bzw. Organisationszielen gewährleisten. Unterjährige Arbeitsbesprechungen kennzeichnen dann auf Individualebene den Arbeitsalltag. Je strategischer die Thematik und je größer die Öffentlichkeit, desto stärker ist der Einsatz konzeptioneller Kompetenzen gefordert. Eine Strategieklausur gehört ebenso sorgsam vorbereitet wie ein Jour-fixe Meeting oder ein Mitarbeitergespräch zur Vereinbarung der individuellen Jahresziele. Dies kann weder sinnvoll ad-hoc geleistet, noch kann es an andere Personen delegiert werden. Die Führungskraft selbst muss Zeit dafür finden und sich sehr genau überlegen, was in welcher Form wie eingebracht wird und welche Ergebnisse am Ende erwartet werden. Nur dann ist sie in der Lage, die Situation aktiv und zielgerichtet zu steuern. Eine sorgsame Planung benötigt den Einsatz konzeptioneller Kompetenzen, um die Situation zu analysieren und gezielte Kommunikationsstrategien in Richtung MitarbeiterInnen zu wählen, um strategische Ziele effektiv umzusetzen.

Konzeptionelle Kompetenzen einzusetzen bedarf deshalb eine für Führungskräfte auf den ersten Blick seltsame Handlungsweise: den Rückzug und die Individualarbeit. Auf den zweiten Blick gewährleistet nur diese Vorgehensweise ein strategisch durchdachtes Handeln, denn so sehr im Vorfeld einer Analyse, die Sammlung vieler Informationen in Gesprächen hilfreich sind, die Aufarbeitung, d.h. das Durchdenken von Zusammenhängen und Konsequenzen, ist eine Tätigkeit, für die Führungskräfte Zeit von operativen Tätigkeiten in Richtung konzeptioneller Arbeit umschichten müssen. Wie zuvor verdeutlicht, je höher die hierarchische Position der Führungskraft, desto stärker sind konzeptionellen Fähigkeiten gefragt. Die Entscheidungsunterstützung durch Stäbe, hochkarätige AssistentInnen oder externe BeraterInnen kann neben der alltäglichen Delegation dazu dienen, Zeit für konzeptionelles Arbeiten zu finden. Die individuellen Strategien von Führungskräften zur Nutzung ihrer konzeptionellen Kompetenzen reichen von sehr frühen oder sehr späten Arbeitszeiten, um ungestört im Büro zu arbeiten, zur möglichst vollkommenen Abschottung für eine bestimmte Zeit durch das Sekretariat bis hin zur Nutzung von beruflichen Reisen oder sportlichen Aktivitäten wie Laufen oder Wandern, um Zeit für konzeptionelles Arbeiten zu gewinnen. Hilfreich kann auch sein, gewisse Situationen mit einer zweiten Person durchzudenken und sich auszutauschen. Dazu können KollegInnen auf gleicher Führungsebene, ein kompetenter Stellvertreter bzw. eine kompetente Stellvertreterin genauso

dienen wie das Heranziehen eines Coaches, der bzw. die zur Reflexion bedeutsamer Themen anregt.¹²

Unternehmen können in Management Development-Programmen oder durch die schrittweise Einführung in eine Führungsrolle die Entwicklung konzeptioneller Kompetenzen fördern. In gleicher Weise kann durch Coaching-Angebote eine Reflexion der Führungsrolle angeregt werden, um Klarheit über die Rollenerwartungen zu bekommen. Vor allem aber das Bewusstsein, dass konzeptionelle Arbeit originäre Führungsarbeit ist und kein schlechtes Gewissen entstehen zu lassen, wenn es im Team bessere ExpertInnen oder VerkäuferInnen gibt, sind essenziell, um als gute Führungskraft die MitarbeiterInnen effektiv zu führen. Auch ein Fußballtrainer muss nicht gleichzeitig im Tor stehen, Tore schießen und an der Outline das gesamte Fußballteam möglichst stärkenorientiert einzusetzen.

Fazit: Konzeptionelle Kompetenzen um auch in stürmischen Zeiten auf Kurs zu bleiben

Mit der New Austrian School of Management wurde in mehreren Beiträgen auf die Notwendigkeit hingewiesen, Komplexität und Dynamik als Chance aktiv für die eigenen Zwecke zu nutzen. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie ihre MitarbeiterInnen möglichst gut durch die wirtschaftlichen Stürme bringen müssen und gleichzeitig versuchen sollten, unternehmerische Initiativen auch auf nachgelagerten Ebenen zu setzen, wenn sich die Chance auftut, das Unternehmen dadurch weiterzuentwickeln. Um die MitarbeiterInnen im Team von strategischen Initiativen zu überzeugen braucht es die Fähigkeit zur strategisch-konzeptioneller Arbeit, d.h. die bewusste Nutzung konzeptioneller Kompetenzen, um die widersprüchlichen Informationen aus der Umwelt im Sinne des Sense-making stimmig zu überarbeiten und ein konsistentes Bild in Richtung MitarbeiterInnen zu kommunizieren (Sense-giving). Nur dann ist es wahrscheinlich, dass die Fachkompetenzen der verschiedenen Teammitgliedern effektiv genutzt und auf ein Gesamtziel der Abteilung ausgerichtet werden. Zudem braucht es den Spirit im Team, dass MitarbeiterInnen eine innere Bindung zu den Zielen des Teams bzw. der Organisation entwickeln und dadurch auch auf rauer See bereit sind, auf Kurs zu bleiben. Führungskräfte müssen deshalb auf persönlicher Ebene über konzeptionelle Kompetenzen verfügen, um – unterstützt von sozialen Kompetenzen (z.B. Kommunikationsfähigkeit) – ihr Team richtig einzusetzen und die organisationalen Rahmenbedingungen, sprich die Sinnstiftung über die organisationskulturellen Werte und Normen zur Bindung der MitarbeiterInnen, sowie die strukturelle Gestaltung des Arbeitskontextes (z.B. Entscheidungsfreiraum und Kompetenzeinsatz bzw. -entwicklung der MitarbeiterInnen) so zu gestalten, dass die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen angesprochen wird. Gleichzeitig sind Veränderungsimpulse notwendig, um kurzfristige Verbesserungen oder langfristige Innovationen – denn beides ist gleichermaßen notwendig¹³ – zu erreichen.

! Zeit für konzeptionelles Arbeiten?

Selbstanalyse. Analysieren Sie ihren Arbeitsalltag, indem Sie beobachten, wie viel Zeit Sie für operative (fachliche) Tätigkeiten, für soziale Interaktionen (mit internen und externen Anspruchsgruppen) und für strategisch-konzeptionelles Arbeiten pro Woche investieren. Je höher Sie in der Führungshierarchie des Unternehmens aufsteigen, desto größer sollte der Zeitanteil für konzeptionelles Arbeiten werden. Planen Sie deshalb bewusst in ihrem Terminkalender Zeitfenster für strategisch-konzeptionelles Arbeiten ein.

Handlungsstrategien. Um mit strategisch-konzeptioneller Perspektive die Handlungsweisen des Teams steuern zu können, bedarf es zeitlicher Ressourcen, d.h. vielfach einer bewussten Entlastung von operativer Tätigkeit und bewusste Prioritätensetzung bspw. durch formelle/informelle StellvertreterInnen, Delegation von Teilaufgaben, Prioritätensetzung (Wichtiges vor Dringliches) oder Coaching (zur Reflexionsunterstützung).

Literatur

- ¹ vgl. Güttel, W. H. 2011: New Austrian School of Management. Austrian Management Review, Vol. 1: 17–29; Güttel, W. H. & Leitner, G. 2012: New Austrian School of Management in Practice: The Transformation of the LIMAK Austrian Business School. Austrian Management Review, Vol. 2: 13-23.
- ² Katz 1955/1974: Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, S. 90-102. Der vorliegende Beitrag detailliert und erweitert Katzs Konzept auf Basis aktueller Forschungsergebnisse durch die Integration von Erkenntnissen der Motivationsforschung, des sozialen Konstruktivismus sowie zur situativen Führungstheorie.
- ³ Neuberger, O. 2002: Führen und führen lassen. Völlig Neubearb. 6. Auflage. UTB: Stuttgart.
- ⁴ Cyert, R.M. & March, J.G. 1963: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ.
- ⁵ Eisenhardt, K. M. and Jeffrey A. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal 21, 1105-1121.
- ⁶ Weick, K. E. 1995: Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ⁷ Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. 1991: Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, 12, 433-448.
- ⁸ In einer Meta-Studie bei Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. 1999. A metaanalytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125: 627-668 bzw. zusammenfassend bei Garaus 2011: I did it my way. Die Rolle der Selbstbestimmung in der Mitarbeiter/innen-Motivation. Austrian Management Review: 99–109.
- ⁹ Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. 1958. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review. 36, 95- 102.
- ¹⁰ Yukl, G. 2012: Effective Leadership Behaviors: What we know and what questions need more attention? Academy of Management Perspectives (published online before print, September 2012)
- ¹¹ Güttel, W. H. & Pichler, O. 2012: Führen in schwierigen Situationen. Personal Manager, 5/12, 12–16.
- ¹² Rauen, C. 2008: Coaching. 2. Auflage. Göttingen u.a.
- ¹³ vgl. Konlechner, S. W., & Güttel, W. H. 2009: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 78(1): 45–53.

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 Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater. Seine Forschung ist den Themen Change Management und Lernen gewidmet.